IOANA OMER

PSIHOLOGIA MUNCII

Ediția a II-a

Universitatea SPIRU HARET

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
OMER, IOANA
Psihologia muncii / Ioana Omer – Ed. a 2-a – Bucureşti
Editura Fundaţiei *România de Mâine*, 2007
Bibliogr.
ISBN 978-973-725-938-7

159.9:331(075.8)

© Editura Fundaţiei *România de Mâine*, 2007

Universitatea SPIRU HARET

UNIVERSITATEA *SPIRU HARET*
FACULTATEA DE SOCIOLOGIE-PSIHOLOGIE

IOANA OMER

PSIHOLOGIA MUNCII

Ediția a II-a

EDITURA FUNDAȚIEI *ROMÂNIA DE MÂINE*
Bucureşti, 2007

Universitatea SPIRU HARET

CUPRINS

1. **Concepte fundamentale în psihologia muncii** …… 9
   1.1. Delimitări conceptuale …….. 9
   1.2. Obiectul psihologiei muncii şi câmpul ei de probleme ……. 10
   1.3. Istoric al psihologiei muncii în România şi în lume …… 11
   1.4. Domeniile psihologiei muncii ……... 13
   1.5. Relaţiile psihologiei muncii cu alte ramuri ale psihologiei şi cu alte discipline care studiază munca ……... 14

2. **Metode de descriere şi analiză a muncii** …… 19
   2.1. Analiza muncii şi criterii ale analizei muncii …… 19
   2.2. Metode de culegere a datelor în psihologia muncii comune cu alte discipline …… 21
      2.2.1. Observaţia …….. 21
      2.2.2. Ancheta …….. 21
      2.2.3. Studiul de caz ……. 22
      2.2.4. Analiza produselor activităţii ……. 22
   2.3. Metode specifice psihologiei muncii ……. 22
      2.3.1. Cunoaşterea de către psiholog a activităţii studiate ….. 22
      2.3.2. Studiul documentelor sistemului ……... 23
      2.3.3. Metoda timpilor şi a mişcărilor (MTM)……. 23
      2.3.4. Metoda incidentului critic …….. 24
      2.3.5. Metoda analizei erorilor ……. 24
      2.3.6. Lista de control (check-list-ul) ……... 25
      2.3.7. Analiza postului ……. 25
         2.3.7.1. Descrierea postului …….. 26
         2.3.7.2. Specificaţia postului/specificaţia de personal … 26

3. **Studiul profesiunilor** …… 32
   3.1. Delimitări conceptuale …….. 32
   3.2. Funcţiile profesiunilor ……... 33
   3.3. Clasificarea profesiunilor …….. 33
   3.4. Elaborarea monografiilor profesionale …… 34

4. **Rolul ambianței în procesul muncii** 39
4.1. Generalități 39
4.2. Ambianța tehnică 39
4.3. Ambianța fizică 41
4.4. Ambianța psihosocială a muncii 47

5. **Trăsături de personalitate şi succes profesional** 56
5.1. Aptitudinile 56
5.2. Atitudinile 57
5.3. Caracterul 57
5.4. Temperamentul 57
5.5. Creativitatea 58
5.6. Motivația 58
5.7. Tipuri de personalități şi influențe ale acestora asupra procesului muncii 58

6. **Motivația şi satisfacția în muncă - premisele reuşitei şi succesului profesional** 66
6.1. Definiția şi formele motivației 66
6.2. Relația motivație-performanță. Optimul motivațional 67
6.3. Teorii motivaționale 67
6.3.1. Teorii motivaționale clasice 67
6.3.2. Teorii motivaționale moderne 71
6.4. Caracteristici ale satisfacției muncii 74
6.5. Sursele satisfacției în muncă 75
6.6. Modalități de creştere a satisfacției muncii 76

7. **Aspecte ale comunicării în procesul muncii** 80
7.1. Generalități 80
7.2. Componentele actului de comunicare 81
7.3. Tipuri de comunicare 83
7.4. Rețele de comunicare 86
7.5. Bariere şi căi de creştere a eficienței în comunicare 88
7.5.1. Factori perturbatori externi 89
7.5.2. Factori perturbatori interni 89
7.6. Strategia comunicării eficiente 90
7.7. Principiile comunicării eficiente 91

8. **Adaptare-inadaptare profesională** 95
8.1. Exigențe în procesul muncii 95
8.2. Erorile şi violările de norme 98

Universitatea SPIRU HARET

8.3. Incidentele şi accidentele de muncă …….. 100
8.3.1. Caracteristicile accidentului de muncă …….. 100
8.3.2. Factorii care provoacă accidente şi incidente …… 101
8.3.3. Prevenirea accidentelor şi incidentelor ……. 101
8.4. Oboseala în muncă …… 102
8.4.1. Caracteristici …….. 102
8.4.2. Cauzele oboselii ……. 102
8.4.3. Simptomele oboselii …….. 103
8.4.4. Formele oboselii …… 104
8.4.5. Prevenirea oboselii …… 105
8.5. Stresul profesional ……. 105
8.5.1. Generalităţi ……. 105
8.5.2. Simptomele stresului …….. 106
8.5.3. Cauzele stresului …… 106
8.5.4. Stresul şi cariera profesională …… 109
8.5.5. Managementul stresului …….. 110

9. **Orientarea şcolară şi profesională. Recrutarea, selecţia şi integrarea personalului la locul de muncă** …… 116
9.1. Orientarea şcolară şi profesională …… 116
9.1.1. Etapele orientării profesionale ……... 117
9.1.2. Criteriile orientării profesionale ……. 119
9.1.3. Metode folosite în orientarea profesională …… 119
9.1.4. Reorientarea şi recalificarea profesională …….. 120
9.2. Angajarea personalului ……. 120
9.2.1. Recrutarea de personal …….. 121
9.2.1.1. Metode de recrutare …… 121
9.2.1.2. Criterii de recrutare ……. 124
9.2.1.3. Principii de recrutare ……... 125
9.2.1.4. Etapele planului de recrutare ……... 125
9.2.2. Selecţia de personal …… 126
9.2.2.1. Generalităţi …….. 126
9.2.2.2. Criteriile procesului de selecţie ……... 127
9.2.2.3. Etapele selecţiei de personal …… 127
9.2.3. Integrarea profesională ……. 133
9.2.3.1. Generalităţi …….. 133
9.2.3.2. Factori care influenţează procesul de integrare 133
9.2.3.3. Metode de integrare profesională …… 133

10. **Pregătirea profesională şi dezvoltarea carierei** ……... 138
10.1. Generalităţi ……. 138

Universitatea SPIRU HARET

10.2. Componentele pregătirii profesionale ……. 138
10.3. Etapele pregătirii profesionale …… 140
10.4. Metode de formare şi perfecţionare profesională …… 141
10.4.1. În cadrul instituţiei ……... 141
10.4.2. În afara instituţiei ……. 142
10.5. Cariera ……. 143
10.5.1. Fazele dezvoltării carierei …… 143
10.5.2. Modele de planificare a carierei ……... 143

11. **Asistenţa psihologică în cerinţele profesiunii de psiholog şi codul deontologic** …… 149

11.1. Funcţiile psihologului …….. 149
11.2. Psihoprofesiograma psihologului industrial …… 155
11.3. Organizarea laboratorului psihologic …….. 158
11.4. Examenul psihologic ……... 160
11.4.1. Examenul colectiv …… 161
11.4.2. Examenul psihologic individual …….. 162

Bibliografie ……... 167

Universitatea SPIRU HARET

1. **CONCEPTE FUNDAMENTALE ÎN PSIHOLOGIA MUNCII**

1.1. **Delimitări conceptuale**

Munca reprezintă totalitatea manifestărilor umane conştiente, mentale şi/ operaţionale, prin care omul acţionează asupra mediului, asupra lui însuşi şi a celorlalţi oameni în vederea satisfacerii trebuinţelor, intereselor, aspiraţiilor, realizării unor scopuri etc.

Caracteristici ale muncii (Tabachiu, 1997):

1. munca este o activitate învăţată: munca nu este un simplu răspuns al organismului la stimuli de moment sau la solicitări ale instinctului, ci o activitate de îndeplinire a unor sarcini;

2. prin muncă omul îşi produce bunurile materiale necesare subzistenţei şi pe cale spirituală, deci în consecinţă ea este un factor esenţial în procesul de umanizare, socializare şi culturalizare a fiinţei umane;

3. este o activitate deliberată întrucât atât produsul, rezultatul muncii, cât şi scopul sarcinii de muncă au fost construite mai întâi în plan mental, cu participarea întregului sistem psihic uman. Scopul este elementul esenţial care declanşează, susţine şi determină felul activităţii de muncă.

Activitatea este un concept de bază al psihologiei generale şi totodată un capitol în cadrul proceselor şi activităţilor reglatorii. În sens larg, prin activitate se înţelege un raport sau o relaţie între organism şi mediu, care presupune consum energetic şi care are o finalitate adaptativă. În sens restrâns, activitatea se constituie din totalitatea manifestărilor de conduită externă sau/ mentală care are efecte adaptative.

Din acest punct de vedere, munca este o modalitate particulară de manifestare a activităţii caracterizată prin aceea că ea se analizează prin produse materiale şi spirituale necesare existenţei umane şi care pot face obiectul unor aprecieri valorice.

Activitatea profesională este o manifestare utilă, o modalitate acţională de bază, desfăşurată într-unul din sectoarele existenţei

sociale (industrie, agricultură, transporturi, comerț), care asigură sursa principală de venit necesară existenței. Activitatea profesională nu presupune în mod obligatoriu o calificare profesională, ea poate să nu fie organizată şi poate să se desfăşoare fără caracter permanent.

Activitatea de muncă se situează la nivelul interacțiunii om-instrumentele muncii-obiectele muncii. Interacțiunea om-mediul de muncă este un proces continuu de asimilare şi acomodare datorită evoluției lente şi schimbărilor tehnologice determinate de progresul tehnic şi ştiințific.

Ocupația este o activitate profesională sau extraprofesională caracterizată prin modalități acționale bine definite. Ea poate avea caracter tranzitoriu sau permanent. Nu presupune calificare profesională putând fi însuşită prin experiență. Nu constituie o sursă permanentă de venit.

Meseria este o activitate mai mult cu caracter practic care nu necesită în mod obligatoriu calificare superioară.

Profesiunea este o activitate profesională cu implicații teoretice necesitând o calificare superioară. Este o activitate profesională permanentă care presupune pregătire profesională adecvată, practicarea ei pe întreg parcursul vieții active implicând muncă intenționată şi organizată. Practicarea unei profesiuni constituie principala sursă de venit şi oferă posibilitatea realizării persoanei pe plan profesional şi social.

1.2. **Obiectul psihologiei muncii şi câmpul ei de probleme**

Psihologia muncii se ocupă cu studiul fenomenelor şi particularităților psihice implicate în activitatea de muncă a omului. (Iosif, 1996)

Psihologia muncii este ştiința care studiază comportamentul omului în activitatea de muncă (Tabachiu, 1997)

Se poate afirma deci că obiectul psihologiei muncii îl constituie componentele psihologice ale diferitelor activități, precum şi factorii psihologici care contribuie la sporirea productivității muncii.

Obiectul psihologiei muncii (Bogáthy, 2002) îl constituie în linii generale:

• *componentele psihice ale diferitelor activități*: bagajul de cunoştințe şi deprinderi, aptitudinile, înclinațiile şi interesele, etc.

• *factorii psihologici care contribuie la sporirea productivității muncii*: atenția şi spiritul de observație, gândirea, memoria, inteligența, afectivitatea, motivația, voința etc.

Universitatea SPIRU HARET

1.3. **Istoric al psihologiei muncii în România şi în lume**

Iniţial preocupările de cercetare psihologică a muncii au fost cunoscute sub numele de *psihotehnică* sau *psihologie aplicată* care şi-a concentrat eforturile în jurul a două mari teme: selecţia uzinală şi orientarea profesională. Ulterior studiile asupra psihologiei muncii au început să se constituie într-un câmp autonom. Cercetările de început au constat în măsurarea diferitelor capacităţi senzoriale şi funcţii psihice în condiţiile muncii industriale, urmărind adaptarea omului la exigenţele acestei activităţi.

K. Pearson (1903) a fost iniţiatorul calculelor de corelaţie, iar E.Kraepelin a introdus în 1902 construcţia curbei de muncă.

Lucrările de început sunt datorate lui H. Munsterberg în anii 1913, 1914 care a publicat două lucrări: «Psihologia şi eficienţa industrială» şi «Fundamente ale psihotehnicii».

Pornind de la ideea că diferite mişcări, acţiuni, operaţii de muncă prezintă solicitări psihologice diferite, pentru a stabili gradul de prezenţă şi dezvoltare a diferitelor aptitudini, au fost inventate şi introduse o serie de teste, dispozitive şi aparate psihotehnice. Iniţiatorii acestei inovaţii, la îndemnul lui H.Munsterberg şi J.M.Lahy, au fost: F.Baumgarten, G.Benett, R.Bourdon, H.Ebbinghaus, W.Moede, H.Pieron, etc.

Diferite activităţi de muncă şi condiţiile în care se desfăşurau acestea au fost studiate, cercetate, analizate şi investigate, pe următoarele domenii:

1. Oboseala: A. Mosso, E. Kraepelin, Myers, A. Gemen
2. Raţionalizarea timpului de muncă: E. Kraepelin, F. Taylor, Myers, W. Moede
3. Monotonia muncii/ banda rulantă: O. Lipmann, H. Rupp, W. Yatt-Frazer
4. Adaptarea maşinii la om: O.Lipmann, J. M.Lahy, G.Guyot
5. Factori psihici implicaţi în accidente: Marbe
6. Munca celor accidentaţi/handicapaţi: W. Poppenreuter
7. Descrierea caracteristicilor activităţilor de muncă: O. Lipmann, F. Baumgarten.

În 1925 Myers publică lucrarea cu titlul «Psihologie industrială», urmată ulterior de mai multe lucrări de psihologia muncii. Termenul de psihologia muncii este larg, cuprinzând diferite tipuri de activităţi de muncă: transporturi, agricultură, servicii administrative.

Ulterior au apărut probleme legate de: orientarea şi selecţia profesională, oboseală şi accidentele de muncă, mutaţiile sistemului om-maşină-mediu industrial, ceea ce a determinat orientarea interesului şi a atenţiei către aspecte ale psihologiei muncii.

Ca urmare au apărut studii psihologice înainte de cel de-al doilea război mondial, avându-i ca reprezentanţi pe: E.Mayo (importanţa studiilor psihosociale pentru asigurarea unui climat propice creşterii randamentului), Bonnardel (a pus la punct o baterie de teste de aptitudini tehnice), H. Pieron (a creat teste de atenţie concentrată), etc.

După cel de-al doilea război mondial, odată cu automatizarea muncii şi apariţia computerelor, tabloul s-a schimbat deoarece acestea au atras după ele diminuarea sau dispariţia problemelor legate de oboseală şi accidente prin înlocuirea unor operaţii efectuate de către oameni de maşini automatizate, anularea absenteismului, creşterea randamentului şi necesitatea unei înalte calificări ale persoanelor. Totodată au apărut probleme legate de psihosociologia muncii: problema echipelor de muncă, problema organizării muncii, problema conducerii în echipele de muncă etc.

Psihologia muncii în România:

În România după primul război mondial, au început să apară studii de psihologie a muncii şi s-au înfiinţat laboratoare psihotehnice, pentru selecţie şi orientare profesională.

Primele laboratoare psihotehnice au fost cele din transporturi. În 1922 a luat naştere Laboratorul Societăţii de Tramvaie Bucureşti. În aviaţie examenul psihofiziologic a fost introdus începând cu 1927 la centrul aeronautic Pipera, iar CFR a introdus examenul psihologic din 1935.

J.M.Lahy, specialist francez care a utilizat teste în selecţia profesională, este cel care a înfiinţat în anii 1930 în România, un laborator de psihotehnică. J.M. Lahy a studiat şi aspecte referitoare la cauzele şi efectele oboselii, elemente ale adaptării maşinii la om ceea ce va constitui mai târziu obiectul psihologiei inginereşti şi ergonomiei.

La Bucureşti se înfiinţează în 1930 secţia de psihotehnică a Laboratorului de Psihologie de la Universitate şi se constituie, tot atunci, Societatea Psihotehnică Universitară care editează Revista de Psihologie Experimentală, sub direcţia lui C.Rădulescu-Motru şi M. Moldovan.

În România în perioada interbelică s-a dezvoltat o reţea de 16 oficii de Orientare şi Selecţie Profesională şi câte un Institut de Psihotehnică la Bucureşti, Cluj-Napoca şi Iaşi. Dintre reprezentanţi îi amintim în Bucureşti pe C. Rădulescu Motru, I.M.Nestor, Gh. Zapan, G.C.Bontilă şi la Cluj pe Fl. Ştefănescu Goangă (« Teste pentru

măsurarea funcţiilor mintale », « Fişă personală pentru observaţii psihologice »), N.Mărgineanu (« Psihotehnica »), Al. Roşca, M. Peteanu, D.Salade. În general, mai toate cercetările de psihologie a muncii efectuate în România în perioada interbelică priveau selecţia şi orientarea profesională şi se încadrau în limitele psihotehnicii.

După 1948 toate laboratoarele psihologice au fost închise şi desfiinţate. După anii 1950, odată cu răspândirea mecanizării şi introducerea automatizării în industrie, s-au schimbat punctele de vedere asupra psihologiei muncii. Au apărut probleme noi legate de introducerea unor tehnologii moderne şi de trecerea treptată la producţia automatizată, în numeroase întreprinderi fiind iniţiate studii şi cercetări ergonomice şi de psihologie inginerească. Perioada postbelică îi are ca reprezentanţi în domeniu pe: T.Herseni., V. Ceauşu, C.Zamfir, I.Holban, P.Pufan, Gh. Iosif, M.Zlate etc.

În 1976 existau peste 74 de laboratoare industriale orientate spre (Bogáthy, 2002):

1. orientarea, repartiţia şi selecţia profesională
2. formarea personalului în industrie şi asistenţa psiho-pedagogică
3. probleme psiho-sociale: fluctuaţie, absenteism, organizarea echipelor de muncă
4. probleme de ergonomie şi psihologie inginerească (prevenirea oboselii şi accidentelor de muncă, amenajarea locului de muncă)
5. informarea specialiştilor din industrie despre problematica şi metodele psihologiei muncii

Atenţia acordată analizei muncii ca punct de plecare pentru activitatea psihologilor se reflectă şi prin numeroase profesiograme şi monografii profesionale elaborate atât de psihologii din institutele de cercetări, cât şi de cei din producţie (M.Peteanu şi colaboratorii N.Jurcău, Z.Bogathy, C.Mamali etc.).

În prezent se formează şi se pregătesc specialişti în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale la universităţile din Bucureşti, Timişoara, Cluj şi Iaşi, aici funcţionând şi cursuri postuniversitare de masterat, iar la Bucureşti, Cluj şi Iaşi cursuri de doctorat în acest domeniu.

1.4. **Domeniile psihologiei muncii (Gh. Iosif, 1996, Z. Bogáthy, 2002)**

Domeniile psihologiei muncii se clasifică astfel:

1. *după specificul activităţii desfăşurate deosebim*

- psihologia transporturilor
- psihologia industrială

- psihologia agriculturii
- psihologia economică

2. din punctul de vedere al *raportului om-muncă* psihologia muncii urmăreşte soluționarea a două categorii de probleme:

a. *adaptarea omului la muncă*: pentru realizarea acestui obiectiv sunt necesare parcurgerea mai multor etape care sunt activitățile specifice *psihologiei personalului*:

- analiza psihologică a profesiunilor
- analiza factorilor de personalitate şi a particularităților psihice implicate în activitatea profesională pentru exercitarea cu succes a acesteia
- orientarea şcolară şi profesională
- recrutarea şi selecția de personal
- elaborarea metodelor de pregătire şi perfecționare profesională
- abordarea problemelor legate de gestionarea forței de muncă: repartizarea pe locuri de muncă, promovările, reciclările, schimbarea locului de muncă, fluctuațiile de personal

b. *adaptarea muncii la caracteristicile psihofiziologice ale individului*: aceasta constituie obiectul *psihologiei ingineresti* care îşi propune ca prin studii şi cercetări să adapteze munca (echipamente, maşini, ambianță, etc.) la posibilitățile persoanei. Ea pleacă de la capacitățile normale ale omului şi propune inginerului proiectarea şi construcția echipamentului tehnic după principii şi norme care să nu depăşească posibilitățile omului şi care să-i asigure o activitate optimă (sigură, eficientă, confortabilă, satisfăcătoare).

1.5. **Relațiile psihologiei muncii cu alte ramuri ale psihologiei şi cu alte discipline care studiază munca**

Psihologia muncii stabileşte legături cu alte ramuri ale psihologiei cum ar fi (Gh. Iosif, 1996, Z. Bogáthy, 2002):

1. *Psihologia generală*: psihologia muncii preia cunoştințe fundamentale din psihologia generală pe care le particularizează la procesul muncii.

2. *Psihologia copilului*: aceasta studiază legile dezvoltării psihice a copilului şi adolescentului. În liceele de specialitate, şcolile tehnice şi şcolile profesionale, sunt cuprinşi în majoritatea cazurilor, adolescenți. În legătură cu aceştia se pune problema găsirii celor mai eficiente metode de asimilare rapidă şi temeinică a profesiunilor. De aceea este necesară cunoaşterea particularităților individuale şi de vârstă, dezvoltarea proceselor psihice, etc.

Universitatea SPIRU HARET

3. *Psihologia diferențială*: aceasta studiază particularitățile care-i deosebesc pe oameni şi se află în raporturi de reciprocitate cu psihologia muncii, prin testarea în vederea selecției profesionale sau relevarea particularităților interindividuale în studiul diferitelor mecanisme psihice implicate în funcțiile şi sarcinile de muncă.

4. *Psihologia socială*: activitățile de muncă se desfăşoară într-un cadru social, organizațional care implică relații interpersonale (profesionale/ neprofesionale, de cooperare/ competiție), restricții sau facilități în muncă, coduri de conduită în plan operațional şi de siguranță, stiluri de conducere la nivelul grupelor de muncă, variabile managerial-organizaționale, etc.

5. *Psihopatologia şi psihologia medicală*: pe de o parte prin orientarea şi selecția profesională se identifică persoanele apte pentru anumite tipuri de profesiuni iar pe de alta prin expertizări periodice se poate determina gradul de degradare fizică şi psihică şi eventuala apariție a bolilor profesionale.

În ceea ce priveşte alte discipline care studiază munca, psihologia muncii stabileşte legături cu (Gh. Iosif, 1996, Z. Bogáthy, 2002):

1. *Sociologia*, care oferă date privind evoluția procesului de muncă şi influența acestuia asupra vieții şi activității oamenilor, organizarea socială a instituțiilor, specificul categoriilor socio-profesionale, etc

2. *Fiziologia muncii*: studiază modificările care se produc în organismul uman în procesul muncii (respirație, circulație, efort muscular, etc)

3. *Igiena muncii*: studiază influența microclimatului (vibrații, zgomote, temperaturi ridicate/ scăzute, iluminat, curenți de aer, umiditate, etc) asupra individului precum şi factorii de risc privind bolile profesionale şi diminuarea influenței acestora. Psihologia muncii face recomandări asupra condițiilor optime de muncă în diferite sectoare ale producției: siderurgie, industria constructoare de maşini, minerit, industria chimică, etc.

4. *Pedagogia*: în cadrul problematicii de pregătire şi perfecționare, specializare şi recalificare profesională, prin programarea procesului de pregătire, a conținuturilor de învățare precum şi a metodelor folosite.

5. *Economia muncii şi organizarea producției*: furnizează informații referitoare la procesul de producție: normarea timpului de lucru, pregătirile pentru fabricație, controlul tehnic etc.

Universitatea SPIRU HARET

6. *Economia politică*: oferă informații cu privire la influența exercitată de condițiile social-istorice asupra psihicului uman, asupra conştiinței.

7. *Ingineria*: furnizează date referitoare la proiectarea şi construcția echipamentului tehnic

8. *Ergonomia* este ştiința prin care se realizează o adaptare reciprocă completă între oameni, echipamente şi mediul ambiant, ca sisteme simple/complexe.

Legătura dintre toate disciplinele enumerate mai sus se realizează în cadrul ergonomiei, unde se pot urmări aspecte legate de:

- Ameliorarea gradului de securitate a muncii
- Reducerea absenteismului
- Creşterea eficienței
- Diminuarea gradului de solicitare
- Creşterea satisfacției în muncă

Rezolvarea acestor aspecte ridică nu numai probleme de psihologia muncii, ci şi probleme economice, medicale, tehnice, sociale etc.

Rezumat:

Psihologia muncii studiază fenomenele şi particularitățile psihice implicate în activitatea de muncă a omului precum şi comportamentul acestuia la locul de muncă. Psihologia muncii a apărut inițial sub denumirea de *psihotehnică* sau *psihologie aplicată*, fiind implicată mai ales în activitatea de selecție uzinală şi orientare profesională. Ulterior au apărut probleme legate de: adaptarea omului la locul de muncă, oboseala şi accidentele de muncă, mutațiile sistemului om-maşină-mediu industrial, ceea ce a determinat orientarea interesului şi a atenției către aspecte ale psihologiei muncii. În România unul dintre primele laboratoare de psihotehnică a fost înființat de J.M.Lahy care a studiat aspecte referitoare la cauzele şi efectele oboselii, elemente ale adaptării maşinii la om, ceea ce va constitui mai târziu obiectul psihologiei inginereşti şi ergonomiei.

Ramurile psihologiei muncii sunt: psihologia transporturilor, industrială, economică, a agriculturii, psihologia personalului, psihologia inginerească (ergonomia). Dintre relațiile psihologiei muncii cu alte ramuri ale psihologiei amintim relațiile cu: psihologia generală, diferențială, psihologia vârstelor, psihopedagogia, psihologia socială, psihopatologia, etc. În ceea ce priveşte relațiile cu alte discipline care studiază munca, psihologia muncii stabileşte legături cu: sociologia, medicina, dreptul, economia, ingineria etc.

Concepte cheie:

Munca reprezintă totalitatea manifestărilor umane conştiente, mentale şi/ operaţionale, prin care omul acţionează asupra mediului, asupra lui însuşi şi a celorlalţi oameni în vederea satisfacerii trebuinţelor, intereselor, aspiraţiilor, realizării unor scopuri etc.

Activitatea profesională este un comportament acţional desfăşurat într-unul din sectoarele existenţei sociale (industrie, agricultură, transporturi, comerţ), care reprezintă principalul venit al individului, care nu presupune în mod obligatoriu o calificare profesională, poate să nu fie organizată şi poate să se desfăşoare fără caracter permanent.

Profesiunea este o activitate profesională permanentă care presupune pregătire profesională adecvată, constituie principala sursă de venit şi oferă posibilitatea realizării persoanei pe plan profesional şi social.

Psihologia muncii se ocupă cu studiul fenomenelor şi particularităţilor psihice implicate în activitatea de muncă a omului, comportamentul acestuia la locul de muncă.

Obiectul psihologiei muncii îl constituie: *componentele psihice ale diferitelor activităţi* (bagajul de cunoştinţe şi deprinderi, aptitudinile, înclinaţiile şi interesele etc.) şi *factorii psihologici care contribuie la sporirea productivităţii muncii* (atenţia şi spiritul de observaţie, gândirea, memoria, inteligenţa, afectivitatea, motivaţia, voinţa etc.).

Extensie

Psihotehnica este o ramură a psihologiei, apărută în secolul XX, care studiază problemele activităţii practice a oamenilor sub aspectul concret aplicativ şi care constă dintr-un ansamblu de metode psihologice experimentale prin care se urmăreşte aplicarea la problemele umane ale datelor de psihofiziologie, de psihologie experimentală şi mai ales de psihometrie. Problemele pe care psihotehnica îşi propune să le rezolve sunt mai ales problemele psihologice ale muncii. Psihotehnica este utilizată mai ales în industrie, comerţ şi armată. Ea îşi propune, în principal să definească condiţiile de muncă cele mai favorabile, sa adapteze omul la munca sa şi să-l ajute să se integreze armonios în grupul său profesional. Ea foloseşte metoda testelor pentru a selecţiona candidaţii pentru o meserie sau a-i orienta spre profesia care corespunde cel mai bine aptitudinilor şi trăsăturilor lor de personalitate. (Dicţionar de psihologie, 1997)

Lahy Jean-Maurice (1872-1973), psiholog francez interesat de psihologia aplicată, de sociologie şi psihofiziologie. A iniţiat primele studii de laborator (1924) la societatea de transport în comun a Parisului. Studiile au privit căile ferate, tramvaiele şi autobuzele, ulterior a fost solicitat să organizeze laboratoare similare în alte oraşe ale Franţei şi peste hotare. S-a ocupat de selecţia profesională. I se atribuie aproximativ 80 de studii şi articole cu contribuţii importante aplicative şi experimentale, teste de motricitate, atenţie, inteligenţă. A fost primul secretar general al Asociaţiei Internaţionale de Psihotehnică.

Întrebări:

1. Care este obiectul de studiu al psihologiei muncii ?
2. Ce puteţi spune despre dezvoltarea psihologiei muncii în lume?
3. Care sunt etapele de dezvoltare a psihologiei muncii în România?
4. Care sunt domeniile psihologiei muncii?
5. Ce tipuri de relaţii stabileşte psihologia muncii cu celelalte ramuri ale psihologiei ? Dar cu alte discipline care studiază munca ?

Bibliografie selectivă

1. Bogathy, Z, *Introducere în psihologia muncii*, Timişoara, Tipografia Universităţii de Vest, 2002.
2. Iosif, Gh., Moldovan-Scholz, M., *Psihologia muncii*, Bucureşti, EDP, 1996.
3. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), Bucureşti, Editura Universităţii Politehnice, 1997.
4. *Dicţionar de psihologie* (coord. Şchiopu U.), Bucureşti, Editura Babel, 1997.

2. METODE DE DESCRIERE ŞI ANALIZĂ A MUNCII

2.1. Analiza muncii şi criterii ale analizei muncii

În cadrul analizei muncii psihologul este preocupat de cunoaşterea în detaliu a unei activităţi de muncă cu scopul de a găsi mijloace eficiente de a o perfecţiona sau de a mări performanţele celor angajaţi în desfăşurarea activităţii considerate. Analiza muncii este utilizată ca instrument de investigaţie în următoarele domenii (Pitariu, 1999):

1. orientarea, selecţia şi promovarea profesională
2. pregătirea profesională
3. calificarea, recalificarea şi reorientarea profesională
4. organizarea muncii
5. evaluarea muncii
6. proiectarea şi reproiectarea muncii şi a locurilor de muncă
7. proiectarea interacţiunii om-maşină sau om-calculator
8. proiectarea produselor informatice

Rezultatele de mai sus sunt sintetizate în tabelul următor (Pitariu, 1999)

Tabelul 1

Utilizări ale analizei muncii

Controlul administrativ	*Administrarea personalului*	*Proiectarea muncii şi echipamentului*	*Alte utilizări*
Organizarea resurselor umane Planificarea forţei de muncă Definirea rolurilor în instituţie	Evaluarea muncii Recrutarea personalului Selecţia de personal Repartiţia personalului Pregătirea profesională Aprecierea profesională Promovări şi transferuri Planificarea evoluţiei carierei Relaţii de muncă	Proiectarea inginerească Proiectarea locului de muncă Optimizarea metodelor de muncă Siguranţa muncii	Orientare profesională Consiliere de recuperare profesională Sisteme de clasificare a profesiilor Cercetări de personal

Pentru descrierea şi analiza proceselor de muncă, psihologul trebuie să țină cont de mai multe aspecte printre care:

- conținutul sarcinilor
- factorii mediului de muncă (fizici şi sociali)
- comportamentul operatorului uman
- activitatea cognitivă/ mentală a operatorului uman în vederea atingerii scopurilor propuse

Criteriile analizei muncii

Se grupează în două mari clase (Iosif, 1996):

I. *Criterii ale sistemului om-maşină-mediu*:

1. *criterii economice*: - costul fabricației
   - costul întreținerii sistemului
   - costul unei defecțiuni
   - eficiența
2. *criterii tehnice*: - parametrii maşinilor
   - parametrii procesului tehnologic
   - restricțiile de operare
3. *criterii de fiabilitate*: se referă la siguranța locului de muncă
4. *criterii nefuncționale*: - aspecte estetice ale produselor
   - prestigiul

II. *Criterii ale operatorului uman*:

1. *referitoare la operatorul uman* şi caracterizează activitatea sa şi starea organismului

1.1. *variabile fiziologice*:
- frecvența cardiacă
- consumul de oxigen
- temperatura corporală
- starea de sănătate

1.2. *variabile antropometrice*:
- poziția
- compatibilitatea dintre dimensiunile corporale ale omului şi dimensiunile maşinilor/ spațiului de muncă

1.3. *variabile sociologice*:
- se referă la parametrii ambianței sociale (climatul la locul de muncă, relațiile din grup şi cele ierarhice, stilurile de conducere etc.)

1.4. *variabile psihologice*:
- solicitarea psihică
- motivația lucrătorilor
- satisfacția profesională- este importantă pentru că se

poate obiectiva în: performanţe crescute/ scăzute,
întârzieri la program, absenteism, încălcări de norme

2. *referitoare la rezultatele activităţii lucrătorului*: acestea se referă în primul rând la performanţe:

- timpul de execuţie a unei sarcini de muncă, a unei faze din procesul tehnologic sau a unui produs
- calitatea executării sarcinilor
- cantitatea de produse pe unitatea de timp
- calitatea produselor
- frecvenţa şi gravitatea erorilor, incidentelor, accidentelor

2.2. **Metode de culegere a datelor în psihologia muncii comune cu alte discipline**

Metodele de descriere şi analiză a muncii comune cu alte discipline menţionate în literatura de specialitate sunt (Gh. Iosif, 1996, 2001, Z. Bogáthy, 2002):

2.2.1. *Observaţia*

- este o metodă de bază, poate fi continuă/ instantanee şi are drept scop obţinerea de informaţii cu privire la:
  - *sarcinile* care revin postului respectiv şi succesiunea lor;
  - *echipamentul folosit*: modul de funcţionare a maşinilor, instalaţiilor, evoluţia procesului tehnologic şi situaţiile cu care se confruntă lucrătorul;
  - *comportamentul* real al operatorului în îndeplinirea sarcinilor: «Ce are de făcut ?», «Cum face ?», «Cât timp afectează fiecărei operaţiuni ?»
- poate fi folosită cu succes în cazul activităţilor de muncă cu caracter ciclic, repetitiv, însă pentru posturile de muncă cu activităţi complexe se foloseşte împreună cu celelalte metode;
- *avantaje:* obţinerea directă de informaţii despre munca desfăşurată pe post
- *dezavantaje*: - reţinerea angajatului datorită temerii că observaţia ar putea să-i pericliteze postul;
  - consum mare de timp.

2.2.2. *Ancheta* poate fi de două feluri:

2.2.2.1. ***Ancheta pe bază de chestionar***

- *avantaje*: - uşurinţă şi rapiditate în administrare

- evitarea pierderilor de timp de muncă (acesta putând fi completat în afara programului de lucru)

- posibilitatea cuantificării rezultatelor şi procesării lor cu ajutorul calculatorului

- diminuarea costurilor analizei (financiare şi de timp), atunci când numărul angajaţilor care ocupă acelaşi post este mare

➢ *dezavantaje*: - dificultatea şi costul ridicat al întocmirii unui bun chestionar

- absenţa contactului analist-lucrător cu efecte negative asupra cooperării şi motivării acestuia din urmă

- subiectivitate în interpretarea rezultatelor din partea analistului

- întrebările de un interes deosebit sunt cele care ne permit să constatăm dacă există similitudini/ diferenţe între ceea ce este prescris de către proiectant şi activitatea efectivă

2.2.2.2. ***Ancheta pe bază de interviu*** se face în scopul obţinerii unor date suplimentare omise în timpul chestionarului. Are avantajul că facilitează contactul între analist şi lucrător cu efecte pozitive în obţinerea unor informaţii sincere şi autentice.

2.2.3. *Studiul de caz:* se referă la examinarea unor situaţii deosebite, dificile, care apar pe parcursul desfăşurării procesului de muncă şi găsirea unor soluţii în funcţie de contextul în care acestea apar.

2.2.4. *Analiza produselor activităţii:* este folosită în mod frecvent sub denumirea de analiza muncii care se face cu tot personalul instituţiei sau pe sectoare de activitate în scopul evaluării rezultatelor activităţii, exprimate în cantitatea şi calitatea produselor realizate de către colectivul de muncă şi/sau fiecare membru al colectivului.

2.3. **Metode specifice psihologiei muncii**

Dintre metodele specifice psihologiei muncii menţionăm (Gh.Iosif, 1996, 2001, A.Tabachiu, 1997, Z. Bogáthy, 2002):

2.3.1. *Cunoaşterea de către psiholog a activităţii studiate*.

Psihologul trebuie să-şi însuşească o serie de cunoştinţe despre:

- ➢ modul de organizare a instituţiei
- ➢ descrierea proceselor tehnologice
- ➢ natura şi particularităţile sarcinilor de muncă
- ➢ tipul şi caracteristicile echipamentelor tehnice
- ➢ caracterul producţiei (continuu, de serie, unicat)

- gradul de mecanizare şi automatizare a proceselor tehnologice
- condiţii de microclimat (temperatură, zgomot, vibraţii, umiditate etc.)
- regimul de lucru: programul de activitate, pauzele în timpul producţiei, munca în schimburi, regimul liber/ impus de tempoul activităţii
- locul meseriilor în ierarhia profesiunilor
- relaţiile dintre posturile de muncă
- caracteristicile resurselor umane: gradul de calificare a personalului, activitatea compartimentelor de personal, de protecţia muncii, cabinetul medical etc.
- identificarea simptomelor de întrerupere a procesului de producţie, de apariţie a erorilor, incidentelor şi accidentelor de muncă

2.3.2. *Studiul documentelor sistemului:* presupune studiul documentelor existente precedat/ însoţit de vizite în instituţia respectivă, şi anume:

- fişele posturilor de muncă
- instrucţiunile tehnice
- instrucţiunile de protecţia muncii (fişele de incidente şi accidente)
- planurile de pregătire profesională
- date statistice
- proiecte, scheme etc.

Această metodă serveşte următoarelor scopuri:

1. cunoaşterea de către analist a câmpului problematic şi a variabilelor specifice componentelor sistemului;

2. stabilirea concordanţelor/ discordanţelor între cerinţele tehnice, prescripţiile formale, normative şi desfăşurarea reală a activităţii

2.3.3. *Metoda timpilor şi a mişcărilor* (MTM): este o metodă folosită mai ales în analiza şi diagnoza activităţilor manuale şi mecanizate în scopul simplificării acestor activităţi. Ea constă în descompunerea mişcărilor complexe în mişcări elementare sau gesturi şi evaluarea duratelor acestora. Această metodă urmăreşte eliminarea mişcărilor inutile şi se face pentru organizarea şi redistribuirea mişcărilor pe membrele superioare şi inferioare, reducerea timpilor de execuţie, creşterea calităţii execuţiei şi reducerea efortului fizic.

Spre deosebire de întemeietorii metodei (F.Gilberth, F. Taylor, B. M. Barnes, 19 apud A.Tabachiu, 1997) care făceau abstracţie de

factorul intelectual, studierea timpilor şi a mişcărilor trebuie să ţină cont de interacţiunea dintre componentele senzoriale, intelectuale şi motorii. De aceea această metodă de studiu a fost destul de criticată întrucât analiza mişcărilor nu poate face abstracţie de intervenţia componentelor senzoriale şi mentale (activitatea cognitivă este totuşi cea care guvernează comportamentul). Factorii externi şi interni, mentali şi individuali influenţează timpul de reacţie şi deci natura şi durata mişcărilor, în special a celor fine, de ajustare, dozare (Al.Roşca, 1971*, apud* Gh. Iosif, 1996)

2.3.4. *Metoda incidentului critic*: a fost elaborată de J.L Flanagan (1954) şi urmăreşte detectarea unor comportamente mai puţin obişnuite din punctul de vedere al sarcinilor prescrise şi al rezultatelor obţinute. Incidentul critic are înţeles nu de incident sau conflict, ci se referă la aspectul excepţional, pozitiv sau negativ al comportamentului sau rezultatului muncii. Un incident critic are următoarele caracteristici:

1. este un aspect observabil al activităţii;
2. i se pot studia cauzele şi efectele;
3. exprimă scopuri sau intenţii clare;
4. sunt cazuri extreme de comportament, generatoare de succes sau insucces în raport cu scopurile generale ale activităţii.

Pot exista mai multe tipuri de incidente relative la (J. Leplat, X.Cuny, 1977):

1. echipamente şi materiale (randament scăzut al unui motor, uzura unei piese, sisteme de frânare insuficiente)
2. mediul muncii (spaţiu de muncă redus, creşterea nivelului de zgomot, iluminat necorespunzător)
3. sarcina de muncă (modificarea ritmului execuţiei, suplimentarea sau eliminarea unor operaţii, executarea de operaţii care nu au fost prescrise, modificarea orarului de muncă)
4. personalul muncitor (calificare insuficientă, stare de sănătate alterată, efectivul echipei modificat)

2.3.5. *Metoda analizei erorilor*: permite diferenţierea factorilor de muncă din punctul de vedere al probabilităţilor de succes sau eşec în îndeplinirea sarcinilor de muncă. Cunoaşterea erorilor are implicaţii în amenajarea posturilor de muncă, în repartizarea funcţiilor personalului şi între aceştia şi maşină, în pregătirea profesională, etc. Eroarea reprezintă orice abatere de la normă cu efecte negative asupra

Universitatea SPIRU HARET

postului şi chiar asupra sistemului om-maşină-mediu. Consecinţele erorilor sunt: rebuturile, incidentele şi accidentele de muncă. Erorile pot fi consecinţa executării unei acţiuni incorect formulate, nereuşita în îndeplinirea unei acţiuni cerute, efectuarea unei acţiuni în afara fazei operaţionale sau realizarea unei acţiuni necerute.

Persoanele pot fi cauza erorilor prin: nerespectarea procedeelor stabilite, diagnostice incorecte, raţionamente eronate, interpretare inadecvată a informaţiilor, atenţie insuficientă, stres etc.

2.3.6. *Lista de control (check-list-ul)* conţine seturi de întrebări cu ajutorul cărora se evaluează gradul de adecvare a sistemului om-maşină – mediu la anumite criterii. Se utilizează pentru proiectarea echipamentelor sau a activităţii pe post.

Cuprinde informaţii despre:

- mediul fizic de muncă (temperatură, iluminat, zgomot, vibraţii etc.)
- echipamentul tehnic (denumire, amplasare, număr)
- fazele şi operaţiile de muncă
- solicitările fizice în timpul muncii
- solicitările psihice în timpul muncii
- riscul de apariţie a bolilor profesionale
- riscul accidentelor de muncă
- regimul de lucru: programul, orele de lucru, munca în schimburi, pauzele etc.
- relaţiile ierarhice şi de colaborare

2.3.7. *Analiza postului*

În literatura de specialitate există multe definiţii ale postului. Astfel:

a) în literatura americană *postul* se referă la sarcinile repartizate pentru o anumită poziţie într-o structură organizatorică

b) în literatura franceză există următoarele accepţiuni:

• poziţie care e în acelaşi timp geografică, ierarhică şi funcţională şi de un anumit nivel profesional, care se descrie în funcţie de competenţă, pregătire şi remunerare (L.Pierre, *apud* A.Manolescu, 2001)

• sistem de activităţi profesionale ce presupune două feluri de interacţiuni:

- cu echipamente, instrumente de muncă şi procedee formale
- cu alţi oameni, colegi, superiori etc.

c) în literatura română postul poate fi definit astfel:

• grupă de activităţi căreia îi sunt asociate îndatoriri, sarcini şi responsabilităţi de îndeplinit (R.Mathis, P.Nica, 1989)

• ansamblul obiectivelor, sarcinilor, autorității şi responsabilităților care revin spre exercitare, în mod permanent unei persoane din cadrul unei instituții (Manolescu, 2001)

Analiza de post este un proces de identificare sistematică a sarcinilor, îndatoririlor, şi responsabilităților postului, precum şi a calificării necesare titularului pentru a fi performant.

Analiza de post are două componente (Gh. Iosif, 2001, R. Mathis, C. Rusu, P.C.Nica, 1997, Z. Bogáthy, 2002):

2.3.7.1. ***Descrierea postului*** *(Job description)*

Se concentrează asupra postului în sine şi oferă informații privind:

- denumirea postului
- localizarea postului în structura instituției
- obiectivele postului
- nivelul ierarhic
- superiorul direct
- relații organizatorice
- sarcinile-cheie
- autoritatea acordată, marja de autonomie, limitele de competență
- îndatoririle şi responsabilitățile aferente postului
- condițiile generale de muncă

2.3.7.2. ***Specificația postului/ specificația de personal*** (*Job specification*) se referă la cerințele umane ale postului sau calitățile care trebuie îndeplinite de o persoană care deține sau urmează să ocupe un anumit post. Ea cuprinde informații referitoare la:

• calități fizice

• aptitudini şi abilități intelectuale cerute de munca în postul respectiv

• trăsăturile sau tipul de personalitate

• pregătirea necesară ocupării postului

• experiență profesională (natura, durata) exprimată prin vechimea în muncă şi în specialitatea postului

• competențele şi responsabilitățile cerute de post

• stagii de perfecționare în domeniul respectiv

Specificația postului sau *profilul candidatului* cum i se mai spune uneori are deci ca scop să formuleze explicit atributele pe care trebuie să le posede candidații la postul în cauză. În ceea ce priveşte specificațiile de personal au fost elaborate mai multe modele, după cum urmează:

Universitatea SPIRU HARET

I. *Planul în şapte puncte*: a fost conceput în anul 1950 de profesorul A. Rodger de la Institutul Naţional de Psihologie Industrială (National Institute of Industrial Psychology) şi s-a dovedit a fi cel mai popular model folosit în Marea Britanie pentru reflectarea specificaţiilor de personal. Cele şapte puncte ale acestui plan sunt:

1. *Atribute fizice*: Care sunt condiţiile necesare în materie de: stare de sănătate, forţă fizică, energie, şi aspect fizic exterior ?

Realizări individuale: Care sunt condiţiile necesare în materie de: studii, pregătire profesională şi experienţă?

Nivel general de inteligenţă: Care sunt exigenţele postului în materie de capacitate cerebrală şi efort intelectual ?

Aptitudini speciale: Ce tipuri de aptitudini necesită postul respectiv?

Domenii de interes personal: Care sunt domeniile de interes personal care ar putea influenţa pozitiv performanţa pe post ?

*Temperamen*t: Care este tipul de personalitate pe care îl căutăm?

Circumstanţe speciale: Există anumite circumstanţe speciale pe care postul în cauză le impune candidaţilor ?

II. *Clasificarea în 5 puncte* elaborată de M.Fraser este prezentată amănunţit în lucrarea sa *Employement interviewing – Interviurile de angajare* (1978). Pe scurt cele 5 caracteristici individuale luate în considerare sunt următoarele:

1. *Impactul asupra celorlalţi*: aici sunt incluse atât atributele fizice definite de A. Rodger cât şi aspecte cum ar fi stilul vestimentar al persoanei respective, modul de exprimare, manierele şi reacţiile la stimuli exteriori. M. Fraser accentuează faptul că «este important să privim persoana în cauză cât mai obiectiv din acest punct de vedere».

2. *Cunoştinţe sau aptitudini dobândite*: în această categorie intră studiile în general, experienţa profesională şi instruirea, deci atribute similare celor din categoria «Realizări individuale» în planul lui A. Rodger.

3. *Inteligenţă nativă sau cap limpede*: această titulatură se referă la capacitatea individului de a-şi folosi inteligenţa într-o gamă diversă de situaţii şi se aplică mai ales în cazul în care candidatul respectiv nu posedă decât puţine certificate oficiale de competenţă. M. Fraser consideră că «din acest punct de vedere probabil că potenţialul este cel care trebuie să ne intereseze în primul rând.»

4. *Motivaţia*: aici este vorba de acel aspect al personalităţii umane care ne îndeamnă întotdeauna să urmărim un anumit scop. M.Fraser îl vede mai mult din punctul de vedere al modului în care

individul îşi realizează dezideratele şi ambiţiile personale decât ca încercare de a identifica aceste deziderate.

5. *Capacitatea de adaptare*: acest aspect se referă la calităţile emoţionale ale individului în cauză, spre exemplu, din punctul de vedere al stabilităţii afective, al maturităţii şi al capacităţii de a face faţă stresului. M. Fraser consideră că toate aceste calităţi puse în discuţie reprezintă practic aspecte «ale modului în care fiecare individ reacţionează la factorii de presiune».

M. Fraser recunoaşte faptul că modelul său presupune o hipersimplificare a caracteristicilor personale: «nu putem secţiona fiinţa umană în cinci porţiuni însă definirea celor cinci grupe separate de caracteristici nu reprezintă altceva decât mijlocul folosit pentru a atinge un anumit scop. Utilitatea sa este perfect justificată prin aceea că ne permite să ne concentrăm pe rând atenţia asupra mai multor aspecte, care reprezintă fiecare câte un tipar distinct şi practic autonom de manifestare a trăsăturilor sau calităţilor personale.»

Modelul lui M. Fraser ca şi cel al lui A. Rodger constituie o importantă contribuţie la metodologia de recrutare şi selectare a personalului din instituţii, asigurând un cadru practic de acţiune, şi permiţând evaluatorilor să efectueze comparaţii unitare între candidaţi. Pentru a-şi îndeplini propriile cerinţe în materie de definire a specificaţiilor de personal, multe organizaţii au recurs la adaptarea unuia sau altuia dintre aceste două modele, având posibilitatea de a-i evalua pe candidaţi în baza modelului adaptat. Din acest punct de vedere, cel mai important lucru este că instituţia măcar încearcă să-şi sporească posibilităţile de previzionare şi control în cadrul unui aspect al managementului de personal, unde din păcate subiectivismul şi ideile preconcepute se combină adesea în mod nefericit, iar informaţiile obiective se întâmplă uneori să fie extrem de deficitare.

Informaţiile obţinute din analiza postului sunt sintetizate în *fişa postului* care cuprinde următoarele capitole:

1. numele şi prenumele angajatului
2. identificarea postului: denumirea, grupa de activităţi căreia îi aparţine, departamentul, poziţia ierarhică
3. integrarea în structura organizaţională: poziţia postului, relaţii existente: de subordonare, coordonare, supraordonare, control, colaborare
4. activităţile şi procedurile postului: sarcina care trebuie îndeplinită, materii prime, materiale şi echipamente folosite
5. condiţiile de muncă şi mediul fizic în care se desfăşoară aceasta (temperatură, iluminat, nivelul zgomotelor), spaţiul muncii (închis/deschis), localizarea geografică etc.

Universitatea SPIRU HARET

6. condițiile de angajare: programul, munca (individuală/ în echipă), deplasări (natura, cantitatea), structura salariului, metoda de plată, beneficii posibile de obținut, facilități, oportunități privind promovarea sau transferul în alte posturi

7. mențiuni speciale: restricții relative la vârstă, exigențe relative la utilaje, maşini, haine etc., alte mențiuni.

Rezumat:

Analiza muncii este un proces de studiere în detaliu a unei anumite activități de muncă, atât în ceea ce priveşte munca în sine cât şi individul care o prestează, în scopul eficientizării acesteia. Analiza muncii este utilizată în multe domenii printre care: orientarea, selecția şi promovarea profesională, pregătirea profesională, organizarea muncii, evaluarea muncii, proiectarea muncii şi a locurilor de muncă, etc. În analiza muncii psihologul utilizează o serie de metode, unele cu caracter general cum ar fi: observația, ancheta, studiul de caz, analiza produselor activității dar şi metode specifice psihologiei muncii ca de exemplu: metoda timpilor şi a mişcărilor, metoda incidentului critic, analiza erorilor, lista de control, analiza postului.

Analiza de post este o metodă importantă în analiza muncii şi constă în determinarea şi transmiterea informațiilor privind postul în sine precum şi informații asupra aptitudinilor, cunoştințelor, abilităților şi responsabilităților cerute unui lucrător pentru a putea obține performanțe pe postul respectiv. Componentele analizei de post sunt descrierea postului şi specificația de post (specificația de personal). Analiza de post este importantă mai ales în procesele de recrutare şi selecție de personal, în scopul alegerii acelor candidați care să corespundă cerințelor postului respectiv şi care, prin urmare, să obțină un randament crescut şi performanțe ridicate pe postul respectiv.

Concepte cheie:

Analiza muncii este procesul de studiere a activității de muncă în scopul eficientizării acesteia.

Metoda timpilor şi a mişcărilor (MTM) este o metodă folosită în cadrul activităților manuale şi mecanizate şi constă în descompunerea mişcărilor complexe în mişcări elementare sau gesturi şi evaluarea duratelor acestora, în scopul eliminării mişcărilor inutile, reducerii timpilor de execuție, creşterii calității execuției şi reducerii efortului fizic.

Metoda analizei erorilor permite diferențierea factorilor care pot duce la succes sau eşec în îndeplinirea sarcinilor de muncă, eroarea

fiind orice abatere de la normă cu efecte negative asupra postului şi chiar asupra sistemului om-maşină-mediu şi având drept consecinţe rebuturi, incidente şi accidente de muncă.

Incidentul critic este un aspect excepţional, pozitiv sau negativ al comportamentului sau rezultatului muncii.

Analiza de post este un proces de determinare şi transmitere a informaţiilor pertinente privind natura şi specificul postului, respectiv informaţii asupra postului în sine precum şi informaţii asupra profilului candidatului (aptitudini, cunoştinţe, abilităţi, trăsături de personalitate etc.) necesare acestuia pentru a putea obţine performanţe pe postul respectiv.

Extensie

Protocoalele verbale: această metodă, folosită în prezent pe scară largă, serveşte cel mai bine analizei cognitive a activităţii: tipuri de cunoştinţe utilizate, de procesări ale informaţiei, recunoaşteri de paternuri situaţionale, inferarea stării prezente şi anticipate a procesului tehnologic. Analistul convine cu subiectul a cărui activitate o studiază, ca în cursul activităţii să gândească cu «voce tare». Analistul înregistrează fidel ceea ce relatează subiectul. Datele verbalizate de subiect trebuie însoţite de datele observaţiei analistului pentru a avea la dispoziţie, în analiză, întregul context (intern şi extern al subiectului) în care s-a desfăşurat secvenţa înregistrată. Există însă unele inconveniente: subiectul poate să accepte mai greu această suprasarcină, este tentat să verbalizeze deformat activitatea curentă, adică să exagereze în ceea ce priveşte cantitatea şi natura informaţiilor, cunoştinţelor, judecăţilor sau să omită o parte dintre acestea pentru a putea ţine pasul cu dinamica desfăşurării evenimentelor, etc. Totuşi, se constată că protocoalele verbale aduc informaţii esenţiale înţelegerii activităţii cognitive. (Iosif, 1996).

Tehnica explicării provocate: se solicită subiectului să reconstituie, prin analiza retrospectivă, modul în care a desfăşurat la locul de muncă o secvenţă de acţiuni, de ce a făcut-o, care a fost demersul cognitiv (inobservabil) al acţiunilor. Este o tehnică înrudită cu metoda protocoalelor verbale (aspectul retro şi cu cel concomitent cu acţiunea în desfăşurare). Cu ajutorul acestei tehnici se poate studia activitatea cognitivă a subiectului într-o secvenţă de activitate. (Iosif, 2001).

Universitatea SPIRU HARET

Întrebări:

1. Ce metode de cercetare cu caracter general şi specific în psihologia muncii cunoaşteţi ?
2. Care sunt domeniile de utilizare a analizei muncii ?
3. Ce criterii ale analizei muncii cunoaşteţi ?
4. Care sunt avantajele şi dezavantajele observaţiei utilizate în analiza muncii? Dar ale anchetei ?
5. Arătaţi care este importanţa pentru procesul muncii a următoarelor metode: metoda timpilor şi a mişcărilor, metoda incidentului critic, analiza erorilor?
6. Ce este descrierea postului ? Dar specificaţia de personal ?
7. Ce modele ale specificaţiilor de personal cunoaşteţi ?

Bibliografie selectivă:

1. Bogathy, Z, *Introducere în psihologia muncii*, Timişoara, Tipografia Universităţii de Vest, 2002.
2. Flanagan, J.L. *The Critical Incident Technique*, Psychological Bulletin, 1954, nr. 51, p. 327-358.
3. Fraser, J.M., *Employement Interviewing* (a-V-a ediţie), Macdonald& Evans, 1978.
4. Iosif, Gh., *Metode şi tehnici de studiu al activităţii de muncă*, în Ghe. Iosif, C. Botez (coord.), *Psihologia muncii industriale*, Bucureşti, Editura Academiei, RSR, 1981.
5. Iosif, Gh., Moldovan-Scholz M., *Psihologia muncii*, Bucureşti, EDP, 1996.
6. Iosif, Gh., *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, Bucureşti, Editura Victor, 2001.
7. Leplat, J., Cuny, X., *Introduction à la psychologie du travail*, Paris.
8. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 2001.
9. Pitariu, H, *Psihologia muncii şi organizaţională*, Curs la Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea Babes-Bolyai, Cluj-Napoca, 1999.
10. Rodger, A, *The Seven Point Plan* (a-III-a ediţie), NFER.
11. Tabachiu A., *Psihologia muncii* (curs), Bucureşti, Editura Universităţii Politehnice, 1997.

3. **STUDIUL PROFESIUNILOR**

3.1. **Delimitări conceptuale**

Profesiunea este o activitate economică exercitată în scopul asigurării posibilităților de satisfacere a trebuințelor colectivității sociale, şi prin aceasta, a celor personale, prin producerea unor bunuri destinate uzului colectiv sau a celui propriu. Caracterul social al activității profesionale s-a conturat tot mai clar în evoluția societății: omul a fost angrenat într-un sistem de activități prin care, realizându-şi trebuințele proprii, participa de fapt şi la rezolvarea problemelor grupului social.

Profesiunea reprezintă pe lângă sursa principală de existență, o posibilitate de realizare a individului, implicând încadrarea sa în travaliul social şi revenindu-i ca sarcină o cotă parte din munca colectivă (Bogáthy, 2002). Printre atributele muncii sunt noțiunile de *activitate conştientă*, de *efort* şi de *scop practic*, atribute găsite şi în conținutul noțiunii de *profesiune,* dar unde apare ca dominantă majoră ideea de *funcție socială*. Persoana care se încadrează într-o profesiune, se încadrează în munca colectivă, contribuind la rezolvarea problemelor grupului, probleme variate, de ştiință, artă, economie etc.

Profesiunea defineşte volumul cunoştințelor generale şi de specialitate, aptitudinile şi atitudinile necesare unei persoane pentru prestarea unui gen de muncă, generat de diviziunea particulară a muncii (*idem*, 2002). Profesiunea nu trebuie confundată cu specializarea.

Specializarea se face în interiorul profesiunii. Uneori specializarea presupune o calificare de lungă durată şi implică o formație aparte, întrucât trecerea de la o specialitate la alta este aproape imposibilă.

Specialitatea reprezintă o parte a cunoştințelor, aptitudinilor şi atitudinilor care dau conținut unei profesiuni. Ea este generată de diviziunea în detaliu a muncii şi defineşte activitatea desfăşurată de forța de muncă în condițiile concrete ale locurilor de muncă (*idem*, 2002).

Universitatea SPIRU HARET

Conținutul profesiunilor şi al specialităților este într-o continuă schimbare, depinzând de natura mijloacelor de muncă şi a obiectelor muncii, specifice unui proces de producție, de randamentul cu care diferiți indivizi reuşesc să fructifice cunoştințele însuşite, aptitudinile, şi atitudinile formate pe baza lor.

3.2. **Funcțiile profesiunilor**

Profesiunile îndeplinesc mai multe funcții (Hoffman,1996):

1. *Funcții generale*:
   - satisfacerea necesităților umane
   - realizarea solidarității umane
   - instrument de realizare a diviziunii muncii
2. *Funcții în raport cu individul*:
   - sursă de venit
   - mijloc de realizare şi satisfacție umană
   - mijloc de valorificare a pregătirii şi capacităților personale
   - sursă de prestigiu social
   - cadru de socializare prin muncă
   - cadru de generare a unor modele de viață.

3.3. **Clasificarea profesiunilor**

D. Dragomirescu şi O. Hoffman (1990, 1996) propun a clasificare interesantă a profesiunilor din perspectiva rolului lor în procesul general al dezvoltării, în crearea ramurilor şi subramurilor economice de vârf care generează schimbările, în realizarea tehnologiilor cu care se pătrunde, practic în viitor. Astfel autorul distinge:

1. *Profesiile de străpungere* care inițiază direcțiile principale ale dezvoltării. Aceste profesii sunt cele care conturează viitorii accesibili şi dezirabili, « vârful de lance » în structura profesională. Ele trebuie pregătite în avans, într-o largă perspectivă de timp, începând cu formarea chiar a cadrelor din învățământ care vor fi chemate să pregătească străpungerile.

2. *Profesiile de promovare* care generează întreaga societate, inovațiile create de primul grup. Ele se constituie din toate genurile de activități, care produc o anumită tehnologie generală în zona străpungerii, preiau inițiativa şi o transformă în practică curentă a întregii societăți.

Universitatea SPIRU HARET

3. *Profesiile de susţinere* conturează întreaga gamă a celor care preiau, în calitate de beneficiari producători, inovaţia şi asigură folosirea nemijlocită a acesteia. Acest gen de profesii creează posibilitatea practică a schimbării şi modernizării economice a unei societăţi, oferind consumul productiv în circuitul economic, o piaţă pentru tot ce realizează primele două grupuri.

4. *Profesiile depăşite* sunt acele zone ale structurii socioprofesionale rămase în umbră sub aspectul corespondenţei lor în raport cu nivelul de modernitate al muncii. Factorii generatori ai acestor situaţii sunt: gradul de tehnicitate al utilajelor, modul de organizare şi complexitatea solicitărilor muncii, cunoştinţele impuse de îndeplinirea sarcinilor, etc. În aceste cazuri, rămânerea în umbră a unor profesii reflectă deficienţele existente în satisfacerea nevoilor umane. (individuale şi de grup).

3.4. **Elaborarea monografiilor profesionale**

Pentru ca psihologul să-şi desfăşoare eficient munca, el trebuie mai întâi să deţină cunoştinţele necesare despre profesiunile respective. Analiza profesiunilor sau studiul profesiunilor se centrează pe cercetarea multidisciplinară a unei meserii în vederea identificării condiţiilor generale în care aceasta se desfăşoară, precum şi a recomandărilor şi restricţiilor de natură psihologică impuse de specificul ei persoanelor care intenţionează să o înveţe şi să o practice. Pe baza acestei analize se elaborează monografiile profesionale necesare în acţiunile de orientare profesională. La noi în ţară, atât în perioada antebelică cât şi după aceea au fost elaborate monografii profesionale pentru diferite meserii. O lucrare amplă o constituie cele 23 de volume de monografii profesionale publicate între anii 1971-1976 sub conducerea lui M. Peteanu precum şi monografiile profesionale publicate de I.Czitrom, H.Pitariu, N.Jurcău, V.Samu şi I. Latiş, în 1977.

Elaborarea unei monografii profesionale este rezultatul unei activităţi de cercetare obiectivă efectuată de către specialişti din domenii variate: psihologi, statisticieni, ingineri, medici, fiziologi, sociologi, economişti, fiecare dintre ei cu pregătire în probleme de organizare a muncii, şi se realizează în mai multe etape (Bogáthy, 2002):

I. *Etapa de documentare*: în această etapă se realizează adunarea materialului documentar din publicaţiile de actualitate. Trebuie cercetate legile, decretele şi instrucţiunile elaborate în legătură cu organizarea muncii, în general, şi a profesiunii respective în special,

Universitatea SPIRU HARET

spre a putea desprinde cadrul legal de desfăşurare a activităţii respective. Documentarea va trebui să stabilească:

- denumirea profesiunii
- istoricul profesiunii şi sensul ei actual
- dezvoltarea şi importanţa
- locul în economia naţională
- dispersia geografică
- raportul cu alte profesiuni
- ramura din care face parte
- condiţii de intrare: vârstă, sex, pregătire generală şi specială anterioară, posibilităţi de calificare la locul de muncă
- condiţiile interioare: posibilităţi de ridicare a nivelului profesional, posibilităţi de înaintare, curba eficienţei profesionale în funcţie de vârstă, salarizare iniţială, perspective ulterioare
- relaţii cu alte profesiuni: specializări cu solicitare mai mare, posibilităţi de trecere în alte profesiuni, posibilităţi de venire din alte profesiuni

II. *Etapa de stabilire a contactului direct dintre cercetător şi activitatea profesională*. La baza acestor investigaţii stă metoda observaţiei. În această etapă se urmăresc următoarele aspecte:

- definiţia profesiunii
- operaţiile principale
- echipamentul tehnic
- materialul care se prelucrează
- condiţii de lucru (mediu închis/ deschis)
- muncă de zi, în tură, de noapte
- muncă permanentă/ intermitentă
- muncă individuală sau în echipă
- condiţiile de microclimat (temperatură, aerisire, toxicitate, zgomot, radiaţii)
- repercusiuni asupra factorului uman
- posibilităţi de accidentare
- boli profesionale: fizice/ psihice
- eficienţa măsurilor de protecţie

În această etapă colaborarea cu inginerii, medicii, igieniştii şi toxicologii este absolut necesară.

III. *Etapa analizei relaţiei om-proces de muncă în scopul stabilirii caracteristicilor dominante ale muncii*. În această etapă se urmăresc următoarele aspecte:

- felul muncii: fizică/ intelectuală

Universitatea SPIRU HARET

• gradul solicitării (fizic/ psihic)
• gradul de automatizare al operațiilor
• aspectul muncii: monoton/ variat
• gradul de responsabilitate
• gradul de periculozitate
• necesitatea de a face față frecvent unor situații neprevăzute
• ritmul muncii (impus/ liber)
• obligația de colaborare- natura relațiilor sociale
• libertatea de inițiativă personală

Condițiile generale de practicare a profesiilor (Iosif, 1996):

1. *cunoaşterea importanței social-economice a profesiunii studiate*: gradul ei de răspândire, legătura cu alte profesiuni, variantele posibile /specialitățile în cadrul ei

2. *cunoaşterea operațiilor de muncă, principale/ auxiliare, procedeele de muncă, materialul care se prelucrează. echipamentul tehnic* (maşini, agregate etc.)

3. *organizarea muncii individuale/ în echipe*: munca în flux, liniile automate, munca la panourile de comandă, transportul materialelor care trebuie prelucrate, transportul produselor realizate

4. *cunoaşterea condițiilor igienice*: alternanța schimburilor (munca de zi şi munca de noapte), iluminatul, temperatura, gradul de umiditate, prezența curenților de aer, periclitatea profesională, metodele şi mijloacele de securitate a muncii

5. *condițiile economice*: retribuția lucrătorilor, asigurările sociale, asigurările de sănătate, condițiile de locuit, alimentația

6. *pregătirea profesională*: cultura generală şi cultura de specialitate, creşterea calificării profesionale prin supraspecializări/dobândirea anumitor competențe, perspectivele de promovare în muncă

7. *influența profesiunii asupra celui care prestează muncă respectivă*: asupra stării de sănătate fizică şi psihică, stimularea creativității profesionale (invenții, inovații).

Rezumat:

Profesiunea este o activitate economică exercitată în scopul asigurării posibilităților de satisfacere a trebuințelor colectivității sociale, şi, prin aceasta, a celor personale, prin producerea unor bunuri destinate uzului colectiv sau a celui propriu. Rolul profesiunilor este de a satisface necesitățile umane, reprezentând o sursă de venit, fiind totodată un mijloc de realizare şi satisfacție umană, de valorificare a

Universitatea SPIRU HARET

pregătirii şi capacităţilor personale dar şi de prestigiu social. Profesiunile pot fi clasificate în profesiuni de străpungere, de promovare, de susţinere şi depăşite.

Monografiile profesionale scot în evidenţă condiţiile generale şi particulare de practicare a unei profesiuni, referitoare atât la munca în sine cât şi la persoana care urmează să o practice, şi presupun parcurgerea a trei etape: etapa de documentare în care se realizează adunarea materialului documentar din publicaţiile de actualitate, etapa de stabilire a contactului direct dintre cercetător şi activitatea profesională şi etapa analizei relaţiei om-proces de muncă în scopul stabilirii caracteristicilor dominante ale muncii.

Practicarea profesiunilor presupune: cunoaşterea importanţei social-economice a profesiunii studiate, cunoaşterea operaţiilor de muncă, cunoaşterea condiţiilor igienice, a metodelor şi mijloacelor de securitate a muncii, a condiţiilor economice, de pregătire profesională precum şi influenţa profesiunii asupra celui care prestează munca respectivă.

Concepte cheie:

Profesiunea defineşte volumul cunoştinţelor generale şi de specialitate, aptitudinile şi atitudinile necesare unei persoane pentru prestarea unui gen de muncă, generat de diviziunea particulară a muncii.

Specialitatea reprezintă o parte a cunoştinţelor, aptitudinilor şi atitudinilor care dau conţinut unei profesiuni.

Monografiile profesionale sunt lucrări care trec în revistă condiţiile generale de desfăşurare a unei activităţi de muncă (operaţiile de muncă, echipamentul tehnic, orarul de muncă, condiţiile de microclimat, ritmul muncii, bolile profesionale, gradul de periculozitate, gradul de responsabilitate etc.), precum şi recomandările şi restricţiile de natură psihologică impuse de specificul muncii persoanelor care intenţionează să o înveţe şi să o practice.

Extensie

Clasificarea profesiunilor

I. Holban (1970) clasifică profesiunile în trei categorii:

1. Profesiuni care au la bază *activităţi de elaborare superioară* (se lucrează cu noţiuni sau imagini):

- Profesiuni legate de cercetarea ştiinţifică
- Profesiuni legate de creaţia artistică

Universitatea SPIRU HARET

2. Profesiuni cu *caracter social* (se lucrează cu oameni şi implică ideea de organizare sau asistenţă socială):

- Profesiuni administrative
- Profesiuni culturale şi artistice
- Profesiuni sanitare
- Profesiuni juridice
- Profesiuni religioase
- Profesiuni militare

3. Profesiuni în care activitatea este legată de *fenomenele economice* (se lucrează cu obiecte):

- Profesiuni din agricultură
- Profesiuni din industrie
- Profesiuni din construcţii
- Profesiuni din transporturi
- Profesiuni din comerţ
- Profesiuni din servicii

Întrebări:

1. Care este rolul profesiunilor ?
2. Ce clasificări ale profesiunilor cunoaşteţi ?
3. Ce sunt monografiile profesionale ? Care este importanţa lor ?
4. Care sunt etapele elaborării monografiilor profesionale ?
5. Ce condiţii generale de practicare a profesiilor cunoaşteţi ?

Bibliografie selectivă

1. Dragomirescu, D., Hoffman, O., *Profesiile în faţa viitorului*, Bucureşti, Editura Academiei, 1990.

2. Hoffman, O., *Sociologia muncii*, Bucureşti, Editura Hyperion, 1996.

3. Holban, I., *Probleme de psihologia muncii*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1970.

4. Iosif, Gh., Moldovan-Scholz, M., *Psihologia muncii*, Bucureşti, EDP, 1996.

5. Peteanu, M., *Monografii profesionale*, Bucureşti, EDP, 1971.

6. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), Bucureşti, Editura Universităţii Politehnice, 1997.

Universitatea SPIRU HARET

4. **ROLUL AMBIANȚEI ÎN PROCESUL MUNCII**

4.1. **Generalități**

Pentru o adaptare corespunzătoare a fiecărui individ la procesul muncii, la solicitările fiecărui post, şi, de asemenea, pentru a asigura un randament superior în activitate, se iau în considerare de către psihologul practician şi aspecte legate de ambianţă, de condiţiile în care omul îşi desfăşoară activitatea. În acord cu A. Tabachiu (1997) apreciem că cele mai importante elemente ale ambianței, de care trebuie să ținem cont în organizarea locului de muncă sunt următoarele:

1. ambianța tehnică
2. ambianța fizică
3. ambianța psihosocială a muncii

Preocuparea pentru adaptarea condițiilor de lucru a devenit indispensabilă pe măsură ce industrializarea a luat amploare şi complexitatea maşinilor şi a proceselor tehnologice s-a extins. În acest scop, se iau în considerare toate coordonatele muncii: omul sau colectivul de muncă, utilajele, mediul în care indivizii muncesc, scopul ce urmează a fi atins, circulația informațiilor, comunicarea între aceste elemente.

4.2. **Ambianța tehnică**

Psihologul industrial trebuie să se ocupe şi de acest aspect într-o întreprindere întrucât, cunoscând caracteristicile tehnice ale maşinilor, utilajelor de la locul de muncă, va putea pătrunde mai bine particularitățile psihologice ale muncii industriale, putând să amelioreze condițiile de muncă şi să realizeze o adaptare optimă la specificul psihofiziologic uman.

Studierea ambianței tehnice a locului de muncă, a ambianței fizice şi activitatea omului în producția modernă revin ergonomiei. Dar, în cadrul ergonomiei se reunesc eforturile specialiştilor proveniți

Universitatea SPIRU HARET

din mai multe domenii de activitate: ingineri, psihologi, medici specializaţi în igienă, sociologi, antropologi, economişti.

În proiectarea echipamentului tehnic, în amplasarea acestuia în spaţiile de muncă şi în confecţionarea echipamentului de protecţie individuală se ţine cont de datele antropometrice, care se stabilesc sub forma unor medii pentru trei dimensiuni de bază: talia mică, mijlocie, înaltă ale operatorilor. Aspectele în care ţinem cont de mărimile antropometrice sunt următoarele:

1. *Proiectarea încăperilor de lucru* ţine cont de următoarele recomandări:

- înălţimea încăperilor, a uşilor şi a zonei de lucru se stabileşte prin raportare la dimensiunea înaltă;
- partea frontală şi adâncimea zonei de lucru se dimensionează după talia mică;
- se stabileşte o zonă de siguranţă, pentru folosirea echipamentului tehnic, zonă care să lase loc unei manipulări comode;
- crearea unui spaţiu psihologic, care să-i ofere muncitorului confort, senzaţia de siguranţă şi nu cea de izolare.

2. *Proiectarea echipamentului tehnic* se raportează la parametrii tehnologici şi trebuie să ţină cont şi de caracteristicile psihofiziologice ale muncitorului.

3. *Amplasarea elementelor tehnice de bază şi auxiliare* (scule, dispozitive, verificatoare şi mobilierul pentru depozitarea lor) trebuie să asigure: prinderea şi transmiterea obiectului muncii să se facă uşor; diminuarea spaţiului şi a timpului de deplasare; derularea optimă a mişcărilor necesare efectuării operaţiilor de muncă; reducerea efortului fizic al muncitorului.

4. *Confecţionarea echipamentului de protecţie individuală* se face pornind de la cele trei criterii, dimensiuni: talie mică, mijlocie, înaltă.

Amenajarea locurilor de muncă, un alt obiectiv al ergonomiei, se realizează ţinând cont de câteva condiţii esenţiale:

- muncitorul să aibă o poziţie adecvată, firească;
- asigurarea libertăţii de mişcare;
- masa de lucru, dispozitivele informaţionale şi de comandă să fie în aria vizuală şi normală, optimă;
- acţionarea organelor de comandă şi utilizarea sculelor cu membrele superioare şi inferioare să se facă în raport cu viteza, precizia şi forţa necesare;

Universitatea SPIRU HARET

➢ modul în care sunt amplasate organele de comandă, sculele şi materialele să permită manipularea lor astfel încât să faciliteze următoarea mişcare;

➢ standardizarea amplasării dispozitivelor informaționale într-o grupare şi amplasare adecvată, pentru locurile similare;

➢ poziția de lucru a muncitorilor să fie în concordanță cu planul şi direcția de deplasare a indicatoarelor de pe cadranele aparatelor de măsură, a obiectelor cu care lucrează şi a fluxului tehnologic;

➢ muncitorii trebuie să aibă cât mai aproape echipamentul tehnic, documentația tehnică;

➢ legătura dintre locurile de muncă să asigure fluidizarea muncii.

Postura operatorilor influențează modul de efectuare a operațiilor de muncă, starea de odihnă a muncitorilor şi o postură neadecvată duce la scăderea productivității muncii, la oboseală, îmbolnăviri, invalidități.

O postură normală de lucru este cea ortostatică, cu o aplecare înainte de cel mult 10-15° şi fără aplecări laterale sau pe spate. Pentru activitățile care presupun precizie, eforturi fizice de până la maxim 5 kg se recomandă poziția aşezat pentru că măreşte stabilitatea şi echilibrul corpului. Activitățile de supraveghere a pupitrelor şi tablourilor de comandă, necesită o poziție mixtă, ortostatică şi aşezat, poziție ce permite o mobilitate superioară, o schimbare a poziției de lucru la anumite intervale de timp pentru supraveghere, control, acționarea unor dispozitive de comandă.

4.3. **Ambianța fizică**

Elementele ce pot fi luate în considerație pentru a evalua ambianța fizică sunt: ambianța luminoasă, ambianța sonoră şi microclimatul (temperatura, umiditatea, mişcarea aerului). Se consideră că aceşti factori îşi pot exercita influența asupra proceselor fiziologice şi psihologice, având consecințe asupra productivității şi securității muncii, indiferent de specificul activității desfăşurate.

Indicatorii ambianței fizice sunt evaluați pornind de la luarea în considerare a următoarelor aspecte: productivitate (eficiența în muncă); procesele fiziologice (măsurătorile fiziologice); procesele psihosociologice (plictiseala, rutina).

4.3.1. *Ambianța luminoasă* este deosebit de importantă, constituind o condiție de bază a desfăşurării normale a procesului

Universitatea SPIRU HARET

muncii. Iluminatul condiționează recepționarea adecvată a informațiilor pe cale vizuală. Cercetările din ultimii ani au arătat că 80-90% din informațiile percepute de om sunt de origine vizuală.

În procesul muncii ochiul este implicat în activități de orientare şi coordonare a funcțiilor organismului. Se consideră că această solicitare este mai accentuată în munca mecanizată, automatizată, decât în cea manuală (Mereț, 1985).

Funcționarea în condiții optime a analizatorului vizual este asigurată de integritatea acuității vizuale, viteza percepției, stabilitatea vederii clare şi acomodarea, fiind implicat, de asemenea şi unghiul de percepție, contrastul dintre obiect şi fond şi timpul de percepere. În caz contrar, când nu este asigurată o vizibilitate corespunzătoare, apare o stare de oboseală a organismului şi a ochiului, şi se creează astfel, riscul producerii accidentelor de muncă.

Se impune, pentru eficientizarea muncii, asigurarea unei ambianțe luminoase adecvate, nici prea slabă, pentru că ar suprasolicita prin efortul de acomodare, dar nici prea puternică pentru că suprasolicită, de asemenea, dar prin contracția musculară prelungită a pupilei. În consecință, trebuie să ținem cont de următorii factori:

1. *Nivelul iluminării*

Acuitatea vizuală este direct influențată de intensitatea iluminatului astfel: pentru iluminatul direct acuitatea vizuală scade mai repede datorită oboselii decât în cazul celui indirect. Nivelul de iluminare se stabileşte în funcție de precizia operațiilor ce se cer executate.

O intensitate excesivă a luminii, dar şi contrastele puternice, pot duce la cecitate sau orbire, prin distrugerea celulelor retinei. Un iluminat insuficient poate duce la miopia profesională (întâlnită înainte la tipografi, gravori) sau la nistangmus, care se manifestă prin oscilații frecvente ca amplitudine a globilor oculari (întâlnită la mineri). Alte efecte ce pot apărea la un iluminat necorespunzător sunt: fotofobie, cefalee, dureri periorbitale, scăderea sensibilității la lumină, a capacității de diferențiere şi a vitezei de percepție vizuală, afectând, implicit, securitatea şi productivitatea muncii.

Un alt fenomen care poate apărea este cel de strălucire foarte puternică, determinată de o sursă luminoasă, fenomen care face imposibilă adaptarea ochiului, prin fenomenul de oboseală vizuală şi a sentimentului de disconfort.

2. *Uniformitatea iluminării*

Uniformitatea iluminării este dată de raportul dintre iluminarea maximă şi cea minimă, pe planul de lucru, sau în încăperea în care se

Universitatea SPIRU HARET

desfăşoară munca (Chelcea, 1977). Un raport optim sau o iluminare uniformă, este unul de 0,65 pentru planul de lucru şi cel puţin egal sau mai mare cu 0,40 pentru restul încăperii.

3. *Evitarea proiectării directe sau reflectate a luminii*

Această protecţie poate fi realizată prin ecranarea surselor luminoase şi compararea lor corespunzătoare astfel:

- luarea în considerare a unghiului de proiecţie al surselor luminoase; sursa luminoasă să nu fie direct vizibilă din poziţia de muncă;
- înlăturarea suprafeţelor lucioase reflectante.

4. *Distribuţia fluxului luminos*

Se recomandă ca 10-15% din fluxul luminos să fie orientat spre tavan, pentru a se reflecta, realizându-se astfel, o iluminare uniformă. Orice sursă luminoasă trebuie să aibă deschiderea corespunzătoare pentru ca lumina să se distribuie atât spre obiectul muncii, cât şi spre tavan pentru a fi reflectată.

5. *Utilizarea adecvată a culorilor*

Ambianţa cromatică poate fi confortabilă sau nu pentru individ, pentru că poate influenţa starea de sănătate, echilibrul psihofiziologic dar şi performanţele cantitative şi calitative. Alegerea culorilor pentru locul de muncă trebuie să ţină cont de intensitate, tonalitate cromatică şi saturaţie, iar efectele urmărite sunt cele de pe plan obiectiv (randament) dar şi subiectiv (satisfacţia individului) (Bogathy, 2002). În acest sens, se impun măsurile:

- pentru pereţii interiori se recomandă culori care nu atrag atenţia, dar care reţin murdăria (gri, verde-albăstrui);
- tonuri calde (crem, roz) pentru halele răcoroase şi reci (verde, bleu) pentru halele foarte încălzite;
- se recomandă culori opuse pentru pereţi (galben deschis, bej, crem, ocru, galben deschis) faţă de maşini (verde deschis, albastru – verzui deschis, albastru deschis);
- părţile mai importante ale maşinilor să fie bine iluminate;
- componentele maşinilor să fie colorate diferenţiat: părţile mobile, tăioase, periculoase în roşu, galben, portocaliu, iar corpul maşinii în gri, bleu, albastru luminos;
- dispozitivele de comandă să aibă o codificare cromatică pentru a uşura discriminarea şi identificarea lor;
- în halele automate sunt recomandate culori calde pentru menţinerea nivelului de vigilenţă (pentru pereţi şi plafon – galben deschis şi cu elemente decorative portocaliu); maşinile şi tabloul de comandă vor fi vopsite în bleu care oferă condiţii bune pentru discriminare;

➢ pentru a facilita memorarea şi atenţia există o simbolistică standardizată a culorilor: conductele de apă se vopsesc în gri sau negru, conductele de gaze şi lichidele cu nocivitate chimică în galben, conductele cu gaze şi explozive în roşu, conductele cu combustibil lichid în albastru);

Z. Bogathy (2002) sintetizează efectele coeficientului de reflexie şi semnificaţia culorilor în industrie în următorul tabel:

Tabelul 2

Efectele şi semnificaţia culorilor

Culoarea	*Efecte fiziologice*	*Efecte psihologice*	*Reflexia luminii*	*Semnificaţii în industrie*
Roşu	Creşte presiunea sanguină, ridică tonusul muscular, activează respiraţia, este caloric	Culoare caldă, stimulatoare, senzaţie de apropiere, neliniştitor, excitant	13%	Pericol de radiaţii, energie atomică, incendiu, oprire
Portocaliu	Creşte pulsul, menţine presiunea sanguină, favorizează secreţia gastrică	Culoare foarte caldă, senzaţie de apropiere foarte puternică, stimulator, sociabil	25%	Pericol legat de temperaturi înalte, electrocutări. Mesaj: „atenţie-pericol”
Galben	Influenţează funcţionarea normală a sistemului cardiovascular, stimulează ochiul şi nervii	Culoare foarte caldă, dinamică, senzaţie de apropiere, calmant pentru psihonevroze	75%	Pericol mecanic. Se vopsesc elementele tăioase, mobile ale maşinilor. Mesaj: „atenţie”
Verde	Scade presiunea sanguină, dilată vasele capilare, hipnotic	Culoare foarte rece, foarte calmantă, senzaţie de depărtare, facilitează deconectarea nervoasă	52%	Culoare de protecţie. Mesaj: „atenţie”
Albastru	Scade presiunea sanguină, scade tonusul muscular, calmează respiraţia şi frecvenţa pulsului	Culoare rece, odihnitoare, calmantă, senzaţie de depărtare, facilitează deconectarea nervoasă	35%	Absenţa temporară a pericolului. Mesaj: „manipulare permisă cu atenţie”
Violet	Creşte rezistenţa cardiovasculară, creşte rezistenţa plămânilor	Culoare rece, stimulator, neliniştitor, descurajator, senzaţie de apropiere foarte puternică		

4.3.2. *Ambianța sonoră*

Omul este un rezonator important, răspunzând vibrațiilor produse de obiectele înconjurătoare, realizându-se astfel, trăirea în realitate.

Ambianța sonoră a muncii este o consecință a unor surse directe (funcționarea motoarelor, a mașinilor-unelte, perforarea pneumatică, războaiele de țesut) și surse indirecte secundare (pereți, plafon, pardoseală, care preiau zgomotele din exterior).

Z. Bogathy apreciază că cel mai nociv factor al ambianței este zgomotul, întrucât poate produce oboseală, și implicit, scăderea productivității în muncă, atât din punct de vedere cantitativ cât și calitativ. Zgomotul este o consecință a suprapunerii dezordonate a sunetelor cu frecvențe și intensități diferite.

Efectele nocive asupra individului sunt diferențiate în funcție de următoarele condiții:

- este mai deranjant un zgomot brusc sau intermitent decât unul continuu;
- frecvențele ridicate sunt mai supărătoare decât cele joase;
- zgomotele influențează mai puternic activitatea care presupune o atenție susținută;
- activitățile de creație, învățare sunt mai ușor de afectat ca activitățile nocive, în comparație cu activitățile rutiniere.

Dacă vorbim de efectele asupra organismului uman putem preciza următoarele nivele la care acestea se pot face resimțite:

- mascarea: intensitatea mare a unui sunet poate îngreuna perceperea adecvată a celorlalte sunete, sau a celor care sunt utile, necesare, și astfel, unele informații se pot pierde;
- oboseala auditivă este o consecință a prezenței unui zgomot cu intensitate mare;
- traumatismul sonor: chiar dacă timpul de acțiune este redus, un zgomot ce depășește nivelul senzației dureroase (130 dB) poate provoca defectele: lezarea timpanului, a organului lui Corti, dislocarea lanțului oscioarelor);
- surditatea profesională este consecința expunerii pe durată îndelungată la zgomote;
- efecte somatice de genul: cefalee, grețuri, scăderea ponderală, oboseală, disfuncții respiratorii, cardiovasculare, creșterea ritmului metabolismului, mărirea tonusului muscular;
- activitatea productivă poate fi afectată de zgomote intense și neașteptate, prelungite, intermitente;

➢ sistemul nervos poate fi afectat şi el de acţiunea zgomotelor astfel: tulburări ale somnului, stări de nervozitate, hiperexcitabilitate, instabilitate emoţională, anxietate, dezorientare, halucinaţii auditive;

➢ afectarea sensibilităţii auditive: modificări în aprecierea reală a distanţelor, dificultăţi în recunoaşterea culorilor, diminuarea capacităţii vizuale nocturne.

Având în vedere efectele semnificative înregistrate asupra organismului, menţionate anterior, şi pentru ca acestea să fie diminuate sau chiar înlăturate, în S.U.A. au fost stabilite norme de sănătate ocupaţională care reglementează expunerea maximă la zgomot.

Tabelul 3

Corelaţii între intensitatea sunetelor şi expunerea la ele

Intensitatea sunetului (DB)	*Numărul maxim de ore/zi*
115	< ¼
110	½
105	1
100	2
97	3
95	4
92	6
90	8

De asemenea, pentru înlăturarea efectelor nocive ale zgomotelor au fost încercate şi următoarele măsuri care vizează mai ales procesele tehnologice implicate în activităţile industriale:

➢ înlocuirea nituirii cu sudarea la rece;

➢ mişcările rectilinii sunt înlocuite cu cele circulare;

➢ înlocuirea metalului cu plastic în structura maşinilor;

➢ amortizarea mişcărilor maşinilor cu plută, cauciuc, căptuşirea cu diferite materiale;

➢ folosirea panourilor fonoabsorbante şi ecrane fonoizolante;

➢ antifoane speciale care lasă să treacă doar frecvenţele ce compun vocea umană.

Se vorbeşte, în literatura de specialitate, de asemenea, de muzica funcţională, recomandată mai ales în activităţile monotone şi repetitive, în schimburile de noapte, pentru a se produce o deconectare, o înlăturare a disconfortului şi chiar pentru o creştere a productivităţii muncii (cercetările au arătat o creştere de 10-30%). Dar

folosirea muzicii funcționale trebuie să se facă ținând cont de anumite condiții, principii:

- emisiunile muzicale nu trebuie să-i distragă muncitorului atenția de la activitatea desfăşurată;
- muzica nu trebuie să fie în dezacord (dizarmonie) cu fondul încăperii în care acesta lucrează pentru a nu-i produce o încordare nervoasă;
- emisiunile muzicale să fie eşalonate în raport cu programul muncitorilor.

Vibrațiile pot fi generate de instalații, agregate care acționează prin lovire, sau care se compun din piese aflate în mişcare de rotație, autovehicule aflate în mişcare, perforatoare, ciocane pneumatice, motoare. Vibrațiile sunt de fapt mişcări oscilatorii ale utilajelor atunci când amplitudinile sunt mari. Efectele pe care vibrațiile le pot avea asupra organismului uman depind de intensitatea lor, distanța dintre muncitor şi sursa de vibrații, poziția corpului, durata şi modul de expunere, spectrul de frecvență şi direcția de acțiune a vibrațiilor.

Vibrațiile mecanice exercită asupra organismului o formă de stres, care este resimțită ca o încărcare. Fenomenele subiective pe care le poate resimți individul, ca efect al exercitării vibrațiilor sunt: disconfort, durere, anxietate. Alte efecte pe plan somatic, de data aceasta, ce au fost semnalate sunt: tulburări vasculare, tulburări de sensibilitate, modificări ale structurii osoase, tulburări neurologice. Aceste efecte pot fi prevenite prin mănuşi şi palmare din piele, cu strat antivibrant, perne antivibrante pentru torace, umăr, coapse.

4.3.3. *Microclimatul (temperatura, umiditatea şi viteza aerului)*

Pentru ca randamentul în muncă să nu fie afectat este important şi echilibrul termic al organismului uman, de aproximativ 37°. Parametrii în care trebuie păstrată temperatura într-o încăpere pentru a asigura confortul sunt: 18°-24° C vara şi 17°-22° C iarna; umiditatea optimă este de 30-70%, iar viteza aerului de 4-8 m/sec.

Confortul termic este asigurat nu numai de temperatura, umiditatea şi viteza aerului din încăperea unde se lucrează, ci este influențat şi de vârstă, îmbrăcăminte, deprinderi sociale, caracteristici individuale.

4.4. **Ambianța psihosocială a muncii**

Ambianța psihosocială a muncii desemnează ansamblul «fenomenelor psihosociale, determinate de munca în comun a unui număr de persoane, în care se desfăşoară activitatea de producție»

(Tabachiu,1997). Natura acestor fenomene psihosociale influenţează randamentul şi satisfacţia în muncă, în sensul că acestea vor fi ridicate în cazul unor relaţii de colaborare între membri şi vor induce scăderea performanţelor şi apariţia insatisfacţiei în cazul unor tensiuni, conflicte la nivelul colectivului de muncă.

Pentru a asigura coeziunea la nivelul grupului de muncă se impun următoarele măsuri esenţiale:

- măsuri preventive, referitoare la selecţia şi transferul personalului; de asemenea, controlul opiniilor şi organizarea de întâlniri între lideri şi muncitori ar putea preveni apariţia tensiunilor în cadrul grupului;
- măsuri concomitente care au ca scop menţinerea şi consolidarea coeziunii deja existente (formarea grupului de studiu, organizarea de seminarii de team-building);
- măsuri corective ce implică înlăturarea cauzelor ce au determinat tensiuni, conflicte, în cadrul grupelor de muncă.

Grupul de muncă reprezintă unitatea constituită dintr-un anumit număr de persoane, aflate în interacţiune în scopul împlinirii unor anumite sarcini de producţie şi ale căror activităţi se raportează la normele organizaţiei, dar şi la caracteristicile psihologice ale fiecărui membru în parte.

Ambianţa psihosocială imediată a muncii este alcătuită din structura grupului de muncă şi relaţiile interpersonale.

Structura grupului de muncă poate fi abordată sub următoarele aspecte: funcţional, roluri şi statusuri, preferinţe, ierarhie, comunicare, cognitiv, dimensional şi compoziţie. (Tabachiu, 1997)

a. *Structura funcţională*. Relaţiile dintre membrii grupei de muncă sunt subordonate atingerii unor anumite obiective, care sunt prevăzute în organigrama întreprinderii şi care reflectă structura organizatorică a societăţii. Organigrama cuprinde reguli precise de interacţiuni între membri şi relaţiile formale dintre aceştia.

b. *Structura de statusuri şi roluri*. În procesul muncii, fiecare individ are o poziţie, rang (statusul) care redă atributele şi capacităţile sale, iar în raport cu această poziţie el exercită o funcţie (rolul), ce desemnează locul ocupat de fiecare membru în procesul de producţie.

Din configuraţia statusurilor şi rolurilor decurg motivaţiile (nevoia de prestigiu, de recunoaştere, de recompensă), atitudini, comportamente care duc la interinfluenţare reciprocă între membrii grupului.

c. *Structura preferențială* sau sociometrică cuprinde ansamblul relațiilor de atracție, respingere sau indiferență care se pot dezvolta între membrii grupului.

Aceste relații sunt relații informale, iar în măsura în care preferențialitatea, atracția sunt reciproce, se poate contura un profil psihosociometric care reflectă fie coeziunea, fie dezbinarea în cadrul grupului, cooperarea între membri, gradul de integrare al fiecărui membru.

Deşi relațiile informale corespund parțial, sau deloc, ele pot genera fenomene psihosociale ce pot influența comportamentul profesional al grupului în ansamblu, dar şi comportamentul fiecărui individ.

d. *Structura ierarhică* se formează prin diferențierea nivelurilor de responsabilitate şi competență; astfel, se delimitează funcțiile de execuție şi cele de conducere, reglementându-se astfel relația lider-subaltern. Prin stabilirea acestor trasee se poate exercita o influență, pozitivă sau negativă, asupra dinamicii şi eficienței activității de muncă.

În cadrul structurii grupului se poate distinge şeful informal, care, prin anumite calități, cum ar fi vârsta, prestigiul, experiența, vechimea, abilități organizatorice, poate avea efecte asupra ambianței psihosociale, asupra comportamentului celorlalți membri, care recunosc statutul acestuia.

e. *Structura comunicațională* desemnează ansamblul sistemelor şi mijloacelor de comunicare, de transmitere a informațiilor între membrii colectivului. Această structură poate avea efecte asupra randamentului, a aspectelor cantitative şi calitative ale producției, precum şi asupra securității muncii. În cadrul acestei structuri putem distinge două componente: cea bazată pe relații funcționale, cu un caracter formal, pe verticală şi cealaltă care cuprinde relații preferențiale (sociometrice), care reflectă aspectul informal, pe orizontală.

Putem contura şi o tipologie a rețelelor de comunicații, în funcție de gradul de centralizare; avem astfel, rețele centralizate, în situațiile în care comunicarea dintre şefi şi subalterni este directă (atât ambianța muncii, cât şi randamentul pot fi afectate, întrucât intercunoaşterea nu este realizată adecvat); alt tip de rețele sunt cele descentralizate, în care comunicarea dintre membri se realizează în mod direct, creându-se astfel terenul favorabil intercunoaşterii şi unei ambianțe psiho-sociale adecvate.

f. *Structura cognitivă* cuprinde procesele cognitive care au ca scop realizarea intercunoaşterii în cadrul grupului de muncă. Intercunoaşterea este influențată de factori obiectivi (caracterul

Universitatea SPIRU HARET

activității – de echipă sau individuale, poziționarea în spațiu a membrilor grupului, obiceiurile, tradițiile) şi factori subiectivi (atenția, curiozitatea şi motivația pentru relaționare).

g. *Structura dimensională*. Deşi dimensiunea unui grup de muncă depinde de specificul activității ce decurge din sarcinile procesului de producție, totuşi este cert că intercunoaşerea, comunicarea sunt mai bune într-un grup de 5-10 persoane, decât într-un grup de 20 persoane, întrucât comunicarea *face to face* facilitează aceste procese.

h. *Compoziția grupului* în funcție de criterii cum sunt: vârsta, sexul, structura temperamentală, pregătirea profesională, nivelul aspirațiilor, preocupări antropoprofesionale.

O ambianță adecvată este asigurată de eterogenitatea în pregătirea profesională şi a vârstei, prin rolul pe care îl are fluxul de informații între tineri şi vârstnici, prin îmbinarea elanului, curajului tinerilor cu prudența, chibzuința, experiența vârstnicilor. Din punct de vedere al compoziției pe sexe, sunt preferate grupele mixte.

În privința temperamentului, nu putem vorbi despre conotații valorice, şi în consecință structura compozițională din acest punct de vedere nu influențează ambianța socială; singurul caz în care compoziția pe temperamente poate avea efecte benefice este specificul activităților implicate de procesul de producție.

Nivelele de aspirații profesionale şi sociale sunt importante pentru cooperarea dintre membrii grupului. Când apar discrepanțe prea mari între aceste niveluri, este afectat climatul psihosocial, precum şi randamentul profesional.

Un alt aspect al structurii compoziționale este cel al activităților extraprofesionale şi a hobby-urilor, considerându-se că acestea au drept consecință, prin îmbunătățirea intercunoaşterii, mărirea coeziunii şi a randamentului în muncă. În prezent, la unele instituții din străinătate şi din România, pentru mărirea coeziunii de grup se practică organizarea unor excursii ce au drept scop team-building-ul (îmbunătățirea comunicării, a intercunoaşterii, mărirea încrederii în forțele proprii şi a stimei de sine).

Particularitățile raportului dintre structurile grupului sunt influențate atât de relațiile din cadrul grupurilor cât şi de relațiile cu alte grupuri din instituție, aşadar este importantă orientarea atât spre interior, cât şi spre exterior.

Relațiile interpersonale desemnează acele fenomene psihosociale care se derulează între două sau mai multe persoane care sunt

Universitatea SPIRU HARET

participanți la un proces de muncă, aceste relații având ca efect influențarea comportamentului participanților respectivi. Comportamentul participanților la procesul muncii poate fi influențat prin următoarele mijloace: imitația unui anumit model, persuasiunea, exercitarea autorității, a constrângerii. Factorii care pot acționa asupra interinfluențării sunt: vârsta, experiența personală, pregătirea profesională, cultura, statutul, charisma unor anumite persoane, abilitatea empatică.

Întrucât activitatea psihologului industrial presupune rezolvarea atât a problemelor apărute la nivel individual (consiliere, evaluare psihologică) cât şi cele de la nivelul colectivului de muncă, el poate face apel la numeroase categorii de metode şi tehnici de cunoaştere a grupurilor, metode ce au fost sistematizate de A. Tabachiu astfel (1997):

1. *Autobiografia grupurilor* este cunoaşterea, identificarea celor mai importante momente din viața şi evoluția grupului; studierea evenimentelor semnificative ale grupului ajută la cunoaşterea influenței exercitate asupra comportamentului la nivelul fiecărui individ.

Elementele esențiale pe care ar trebui să le stabilim prin autobiografie sunt:

- compoziția grupului (omogenitatea sau eterogenitatea);
- stabilirea momentelor semnificative din evoluția grupului;
- caracteristicile interacțiunii şi comunicării dintre membri (limitate sau extinse, reciproce sau unilaterale, factori de perturbare a comunicării);
- sarcinile de muncă ale grupului şi ale fiecărui individ în parte (temporare sau permanente, individuale sau de grup);
- normele de grup: acceptarea sau respingerea lor, perceperea lor de către membri);
- fenomenele de grup esențiale: coeziunea, consensul membrilor, reacțiile față de frustrare, fenomenul de contagiune;
- conducerea grupului: stilul de conducere, studierea liderilor formali şi ai celor informali;
- structurile grupului: statute şi roluri, relații intergrupale;
- personalitatea grupului: unitar sau dezbinat, focalizarea pe trebuințele individuale sau pe obiectivele de muncă, existența coeziunii, a cooperării sau conflictului între membri.

2. *Observarea sistematică a grupului*, care presupune respectarea următoarelor condiții:

- poziția observatorului trebuie să-i permită acestuia să vadă din față sau din lateral subiecții investigați pentru a putea studia astfel, atât expresiile verbale, cât şi cele nonverbale;

- cunoaşterea, evaluarea fiecărui membru al grupului;
- utilizarea cu abilitate a instrumentelor ajutătoare (fişe de observare, tehnici de codificare a întrebărilor;

Observaţia psihologică poate furniza informaţii referitoare la manifestări psihosociale la nivelul grupului cum ar fi: manifestarea solidarităţii, elaborarea de sugestii, aprobarea pasivă, emiterea de opinii, furnizarea sau solicitarea de informaţii, solicitarea de opinii sau sugestii, dezaprobarea pasivă, manifestarea tensiunii sau a antagonismului.

3. *Tehnicile sociometrice* elaborate de J.L. Moreno, sunt utile atât în scopul cunoaşterii, a diagnozei, cât şi în scop prognostic, adică pentru constituirea unui nou colectiv din persoane provenite de la alte departamente. Fenomenele ce pot fi studiate prin aceste tehnici sunt: cunoaşterea preferinţelor sau a respingerilor din cadrul colectivelor, preferinţa membrilor faţă de şeful formal şi pentru identificarea liderilor informali.

4. *Chestionare pentru personalitatea interpersonală* a membrilor din grupul de muncă

Personalitatea interpersonală este definită astfel: „imaginea pe care grupul şi-o face despre fiecare persoană, membru al grupului, ca rezultat al manifestărilor persoanei în grup în condiţiile concrete existente la nivelul colectivului, al activităţii şi interacţiunii acesteia cu ceilalţi membri ai grupului" (Tabachiu, 1997). Această metodă este utilă, este relevantă doar pentru grupurile cu o oarecare vechime de constituire.

5. *Profilul psihosocial* al grupului de muncă este o reprezentare grafică a rezultatelor obţinute prin diverse probe, rezultate ce sunt reprezentate prin clase de centile. Caracteristicile ce urmează a fi reprezentate în acest grafic sunt următoarele:

- consensul (atitudini asemănătoare la o parte din membrii grupului);
- conformismul (respectarea normelor de grup);
- autoorganizarea (capacitatea de a se organiza singur);
- coeziunea sau unitatea grupului faţă de diferite solicitări;
- autonomia (independenţa faţă de alte grupuri din cadrul instituţiei);
- controlul pe care grupul îl exercită asupra membrilor;
- stratificarea, ca rezultat al ierarhiei rolurilor şi statusurilor;
- permeabilitatea faţă de integrarea altor membri din afara grupului;

- flexibilitatea (capacitatea de adaptare a manifestărilor grupului față de contexte diferite);
- omogenitatea sau aspecte similare din punct de vedere psihologic şi social al membrilor săi;
- tonul hedonic, ca rezultat al apartenenței la grup;
- intimitatea, ce decurge din măsura apropierii dintre membrii grupului;
- forța, capacitatea de a face față dificultăților şi obstacolelor;
- participarea membrilor grupului la acțiunile colective;
- stabilitatea sau persistența în timp a unității grupului.

Rezumat

Realizarea unei adaptări între muncitor şi solicitările postului său necesită intervenția psihologului, în vederea asigurării unor condiții optime de ambianță, fiind vorba, în principal, de ambianța tehnică, fizică şi psihosocială.

Elementele pe care psihologul le ia în considerare în privința proiectării ambianței tehnice sunt în primul rând cele referitoare la proiectarea şi amplasarea echipamentului tehnic în spațiul de muncă: proiectarea încăperilor de lucru, proiectarea echipamentului tehnic, amplasarea elementelor tehnice de bază şi auxiliare, confecționarea echipamentului de protecție individuală. Apoi, în amenajarea locurilor de muncă se ține cont şi de poziția muncitorului, libertatea sa de mişcare, fluidizarea procesului de muncă între mai multe posturi.

Factorii de mediu ce țin de ambianța fizică sunt: ambianța luminoasă (care condiționează recepționarea adecvată a informațiilor ce vin pe cale vizuală); ambianța sonoră (cel mai nociv factor, fiind zgomotul care produce oboseală şi scăderea productivității); temperatura, umiditatea şi viteza aerului (responsabile de asigurarea echilibrului termic al organismului uman).

Fenomenele psihosociale care se dezvoltă în procesul muncii şi care desemnează ambianța psihosocială influențează, la rândul lor, randamentul şi satisfacția în muncă, prin existența unor relații de cooperare sau, dimpotrivă, de conflictualitate.

Concepte-cheie

Ergonomia desemnează ansamblul studiilor şi cercetărilor ce au ca scop organizarea muncii, organizare care să permită sistemului om-maşină funcționarea eficientă.

Universitatea SPIRU HARET

Ambianța psihosocială a muncii este reprezentată de totalitatea «fenomenelor psihosociale, determinate de munca în comun a unui număr de persoane, în care se desfăşoară activităţi de producţie» (A. Tabachiu, 1997).

Extensie

Ergonomia, este o abordare multidisciplinară ce îşi propune ca scop adaptarea reciprocă dintre om şi maşină, ca sistem. La nivelul uzinei, sarcina ergonomiei este de natură corectivă şi acţionează la nivelul relaţiei om – maşină – mediu natural – mediu socio-cultural.

Prima societate de ergonomie a fost fondată în Anglia, în 1949, cu acest prilej fiind reunite eforturile mai multor specialişti: ingineri, medici, psihologi. În perioada de început a ergonomiei şi-au adus aportul la dezvoltarea acestui curent: W. Taylor şi F.B. Gilbreth. În România prima conferinţă de ergonomie a avut loc între 2-22 septembrie 1971.

Principalele probleme ce stau în centrul preocupărilor ergonomiei sunt următoarele:

- optimizarea relaţiei om-maşină;
- relaţia om-ambianţă de lucru (zgomot, securitatea muncii); optimizarea confortului şi a ambianţei;
- comunicarea în procesul muncii;
- recuperarea şi folosirea persoanelor cu o deficienţă.

Întrebări:

1. Care sunt principalii factori de ambianţă care condiţionează randamentul în muncă?
2. Care sunt indicatorii folosiţi în evaluarea ambianţei fizice?
3. Ce este muzica funcţională?
4. Cum influenţează relaţiile interpersonale procesul muncii?

Bibliografie

1. Bogathy, Z., *Introducere în psihologia muncii (curs)*, Timişoara, Tipografia Universităţii de Vest, 2002.

2. Burloiu, P., *Economia şi organizarea ergonomică a muncii*, Bucureşti, Ministerul Învăţământului, 1993.

3. Chelcea, S., Chelcea, A., *Elemente de psihosociologie a muncii eficiente,* Bucureşti, Editura Politică, 1977.

4. Mereț, N., Pece, Șt., Cacoveanu, N., *Protecția omului în procesul muncii,* Bucureşti, Editura Ştiințifică şi Enciclopedică, 1985.

5. Popescu, D.C., *Probleme de ergonomie,* T. Herseni (coord.) în Laboratoarele uzinale de psihosociologie, Bucureşti, Editura Ştiințifică, Bucureşti, 1974.

6. Radu-Rădulescu, N., *Probleme de psihologie socială* în T. Herseni (coord.), Laboratoarele uzinale de psihosociologie, Bucureşti, Editura Ştiințifică, 1974.

7. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), Bucureşti, Editura Universității Politehnice, 1997.

8. Zamfir, C., *Un sociolog despre muncă şi satisfacție,* Bucureşti, Editura Politică, 1980.

9. *Dicționar de psihologie*, coord. U. Șchiopu, Bucureşti, Editura Babel, 1997.

Universitatea SPIRU HARET

5. TRĂSĂTURI DE PERSONALITATE ŞI SUCCES PROFESIONAL

În accepţiunea sa mai largă termenul de personalitate defineşte fiinţa umană considerată în existenţa ei socială şi înzestrarea ei culturală. Personalitatea integrează în sine ca sistem organismul individului, structurile psihice umane şi, totodată, relaţiile sociale în care omul este prins, ca şi mijloacele culturale de care dispune.

Personalitatea este, la nivelul omului integral, un sistem bio-psiho-socio-cultural, care se constituie fundamental, în condiţiile existenţei şi activităţii din primele etape ale dezvoltării în societate.

Cunoaşterea trăsăturilor de personalitate implicate în desfăşurarea activităţilor de muncă este necesară pentru a stabili acordul dintre om şi muncă, a constata în ce măsură individul răspunde solicitărilor activităţii de muncă, dar şi consecinţele pe care abaterile acestora de la normale au pentru procesul muncii.

Dintre trăsăturile de bază ale personalităţii cu rol important în obţinerea succesului profesional la locul de muncă menţionăm:

5.1. **Aptitudinile** sunt însuşiri fizice şi/ psihice cu un anumit grad de dezvoltare care se bazează pe predispoziţii ereditare dar se formează şi se dezvoltă în cursul unei activităţi, în funcţie de mediu şi educaţie. Aptitudinile condiţionează performanţa şi succesul în muncă. Aptitudinile reprezintă particularităţi individuale ale oamenilor şi constituie o condiţie a realizării anumitor activităţi la un nivel superior. Aptitudinile sunt generale şi speciale. Aptitudinile generale sunt însuşiri ale personalităţii necesare în cele mai variate forme de activitate, inclusiv cea de muncă cum ar fi: memoria, atenţia, spiritul de observaţie, inteligenţa. Aptitudinile speciale sunt însuşiri psihice care condiţionează succesul în domenii de activitate specializate: muzică, pictură, tehnică, matematică, etc., ca de exemplu: aptitudini tehnice, aptitudini psiho-motorii, aptitudini senzoriale (muzică, pictură), aptitudini de conducere şi organizare etc.

Universitatea SPIRU HARET

Orice profesiune poate fi practicată cu succes atunci când cel care o exercită corespunde cerinţelor acesteia prin calităţile sale fizice şi psihice. În această viziune aptitudinile apar ca o concordanţă a calităţilor individuale cu cerinţele profesiunii.

Principalii indici ai aptitudinilor sunt (Al. Roşca, B. Zörgö, 1972) - calitatea muncii şi tempoul înalt al acesteia

- capacitatea omului de a-şi desfăşura activitatea în mod constant în timpul destinat ei

- existenţa a cât mai multe elemente creatoare în muncă

5.2. **Atitudinile** sunt stări de pregătire mentală şi morală, facilitate prin experienţă şi care exercită o influenţă dinamică şi directoare asupra comportamentului persoanei în diferite situaţii, constituindu-se într-un mecanism de reglaj prin componentele cognitive şi afective.

Factorii care determină o atitudine pozitivă faţă de muncă sunt:

- sexul
- vârsta
- nivelul cultural şi ocupaţional
- caracteristicile locului de muncă şi instituţiei
- poziţia ocupată de muncă în sistemul de valori ale persoanei.

5.3. **Caracterul** reuneşte însuşiri sau particularităţi privind relaţiile pe care le întreţine subiectul cu lumea şi valorile după care el se conduce. Este în principal un ansamblu de atitudini-valori.

În timp ce aptitudinea, ca sistem operaţional eficient, se investeşte în activitate şi se apreciază după rezultatele obţinute, trăsăturile de caracter constau în modul de raportare la diversele laturi ale realităţii, inclusiv activitatea proprie. După calitatea executării unei activităţi (intelectuale, artistice, tehnice, practice) apreciem o persoană ca fiind sau nu capabilă, determinăm nivelul aptitudinilor sale. După modul cum se raportează la activitate (atitudine motivată sau nu, hărnicie sau delăsare, conştiinciozitate sau neglijenţă), apreciem una sau alta dintre trăsăturile de caracter. Astfel atitudinile caracteriale şi aptitudinile implicate în rolurile profesionale nu sunt disociate unele de altele, ci atitudinile fie propulsează şi valorizează aptitudinile corespunzătoare, fie le frânează şi le devalorizează (Şerbănescu, 1986).

5.4. **Temperamentul** este latura dinamico-energetică a personalităţii cu bază fiziologică. Hipocrate defineşte 4 tipuri de temperamente:

- *Sangvin*: se caracterizează prin rapiditate, vioiciune, instabilitate a intereselor şi înclinaţiilor, adaptare maximă, rezistenţă, restructurare facilă a dificultăţilor, menţinere a echilibrului psihic, stăpânire de sine etc.
- *Coleric*: se caracterizează prin nestăpânire, impulsivitate, agitaţie, nerăbdare, explozivitate emoţională, trec cu uşurinţă de la entuziasm la pesimism, înclinaţie spre stări de angoasă şi alarmă;
- *Flegmatic*: se caracterizează prin calm, lentoare, reactivitate slabă, meticulozitate, răbdare, sentimente durabile şi profunde;
- *Melancolicul*: se caracterizează prin rezistenţă neorupsihică mică, obosesc uşor, sunt susceptibili la stări depresive; în condiţii de suprasolicitare sau conflict manifestă o mare sensibilitate, tinzând spre interiorizare şi reverie.

5.5. **Creativitatea** presupune un nivel superior al gândirii manifestat prin căutarea şi găsirea de soluţii eficiente, prin stabilirea unor relaţii între obiecte şi fenomene. Performanţele creative se corelează cu o serie de trăsături de personalitate şi însuşiri psihice dintre care mai importante sunt: curiozitatea, nonconformismul, flexibilitatea gândirii, capacitatea combinatorie şi de transfer a informaţiilor, capacitatea de a empatiza cu persoane cu idei divergente, stil cognitiv analitico-sintetic şi convergent-divergent etc.

5.6. **Motivaţia** poate fi un factor care contribuie la succesul profesional. Dintre factorii motivaţionali amintim: salariul, condiţiile de muncă, facilităţile, climatul psihosocial, cadrul organizatoric etc.

5.7. Tipuri de personalităţi şi influenţe ale acestora asupra procesului muncii

În literatură există mai multe clasificări ale tipurilor de personalitate. Dacă luăm în consideraţie tipul de temperament deosebim: (A.Tabachiu, 1999, M. Moldovan-Scholz, 2000)

1. *Tipul de personalitate colerică*: se caracterizează prin manifestări inegale, atitudini extremiste, trecând cu uşurinţă de la entuziasm la pesimism, de la activism debordant la abandon. Având o rezistenţă inconstantă în activităţile de muncă datorită consumului energetic neeconomic, colericul acţionează cu toată energia de care dispune la un moment dat fără să-şi dozeze eforturile în funcţie de mărimea dificultăţilor sau a obstacolelor. Din această cauză curba

randamentului la coleric are numeroase neregularităţi prin intersectarea cu curba oboselii. Neliniştiţi, agitaţi, plini de elan, acţionează sub impulsul momentului fiind oamenii marilor iniţiative şi având o mare capacitate de mobilizare proprie şi a altor persoane. Datorită însă a oboselii sau a plictiselii survenite prin scăderea caracterului de noutate, al acţiunilor întreprinse, colericul abandonezaă activitatea înainte de a o finaliza. Din acest motiv este necesar să fie însoţit de persoane echilibrate care să preia şi să ducă la bun sfârşit lucrul început. Surprinzător prin tot ceea ce face, colericul dovedeşte în ciuda caracteristicilor sale temperamentale multă răbdare chiar şi atunci când activitatea îi captează interesul mai mult timp (cazul cercetării ştiinţifice).

Inconstant şi impulsiv, împărţind oamenii în buni şi răi, prieteni şi duşmani, om al extremelor şi nu al nuanţelor, colericul este un factor de stres pentru cei din jur, creând stări tensionale în colectivul de muncă.

2. *Tipul de personalitate sangvinică* are o mare rezistenţă în activitatea de muncă în sensul nu al unei robusteţi fizice deosebite, ci al rezistenţei faţă de fenomenul de oboseală. Reacţiile persoanelor aparţinând acestui temperament sunt rapide şi adecvate stimulilor, semnalelor venite din mediu sau de la echipamentul tehnic, având o bună adaptabilitate şi stăpânire de sine. Sangvinicul acţionează prompt pentru găsirea de soluţii, pentru depăşirea dificultăţilor şi învingerea obstacolelor, dar măsurile luate de el în acest sens au adesea un caracter de moment, nu sunt de durată şi profunzime. În relaţiile interpersonale se remarcă ca o persoană agreabilă, deschisă sufleteşte, cu valenţe pentru integrarea în grup şi închegarea de prietenii. Robust psihic, suportă mai uşor decât alte temperamente dificultăţile muncii şi ale vieţii. Cu persoanele aparţinând acestui temperament se poate discuta în mod deschis, direct, ei având tăria de a privi adevărul în faţă. Mobil, agreabil, prompt, cu resurse energetice deosebite, sangvinicul reuşeşte cu eforturi mai mici şi de aceea nu este deosebit de perseverent, uneori manifestând chiar o anumită superficialiate în muncă şi în raporturile interumane.

3. *Tipul de personalitate flegmatică* are şi el o mare rezistenţă în activităţi, însă întregul său comportament este dominat de inerţie. Aceasta face ca atât startul cât şi sfârşitul activităţii să aibe o latenţă foarte mare. Reacţiile lui sunt lente însă adecvate. Înclinat spre meditaţie, spirit analitic şi înzestrat cu multă răbdare, flegmaticului i se pot încredinţa lucrări de anvergură, care se pot realiza în tempoul

Universitatea SPIRU HARET

propriu şi nu presat de termene scurte. Cântăreşte mult până să adopte o decizie, dar odată decis trece hotărât la acţiune şi este perseverent până la încăpăţânare în îndeplinirea ei. Refuză compromisurile luptându-se pentru propriile idei. Adaptabil mai greu la situaţii noi preferă lucrurile cunoscute, este reticent faţă de inovaţii, fiind cunoscut ca o persoană cu manifestări conservatoare. În cazul raporturilor interpersonale, este reţinut şi reticent, şi din acest motiv se integrează mai greu în colectivitate. Are prieteni puţini, aleşi după îndelungate reflexii, faţă de care manifestă devotament.

Sunt lenţi, calmi, meticuloşi. Nu ocolesc detaliile şi nu abandonează activitatea până nu ajung la rezultat, deşi pentru aceasta cheltuiesc mai mult timp decât sangvinicii şi colericii. Schimbă greu activitatea, sunt ataşaţi de ceea ce fac şi sunt disciplinaţi. Se adaptează greu la situaţii noi. De regulă au sentimente foarte durabile şi stabile.

4. *Tipul de personalitate melancolică* este puţin rezistent din punct de vedere nervos. Persoanele aparţinând acestui tip obosesc uşor şi sunt susceptibile la stări depresive în condiţii de suprasolicitare, sau stări conflictuale. Este un excelent muncitor pentru activităţile de rutină, desfăşurate în condiţii cunoscute şi obişnuite, care nu necesită decizii prompte şi reacţii rapide, ei putând desfăşura activităţi de mare fineţe, dar fără presiune exterioară. Înzestrat cu multă răbdare, melancolicul are înclinaţie spre analiză, precizie şi minuţiozitate. Fire anxioasă, întră în panică în faţa unor situaţii noi faţă de care reacţiile lui sunt lente, nu întotdeauna adecvate şi uneori chiar paradoxale. Timid în relaţiile interpersonale, subapreciindu-şi posibilităţile se integrează cu dificultate în grup, ataşându-se mai degrabă de persoane şi nu de colectivitate. El trebuie încurajat chiar prin supraestimarea calităţilor sale pentru a putea face faţă muncii şi problemelor care apar.

C.G.Jung (1997) luând drept criteriu relaţionarea la mediu clasifică tipurile de personalitate în:

1. *Tipul de personalitate extrovertită* care se caracterizează prin expansivitate, sociabilitate, tendinţe spre relaţionare şi contact, comunicativitate, etc. Persoanele aparţinând acestui tip de personalitate lucrează bine în grup şi îşi asumă cu uşurinţă responsabilităţi sociale. Preferă mişcarea, au un control redus al sentimentelor, sunt optimişti, veseli şi au un simţ practic deosebit.

2. *Tipul de personalitate introvertită*: persoanele care fac parte din această categorie sunt introspectivi, liniştiţi, rezervaţi, distanţi. Au o lume interioară foarte bogată. Ei evită riscurile şi responsabilităţile sociale. Serioşi, exigenţi, îşi controlează bine sentimentele şi atitudinile.

Universitatea SPIRU HARET

Rezumat:

În succesul profesional sunt implicate o serie de trăsături de personalitate ale individului, toate punându-şi amprenta asupra randamentului şi productivităţii acestuia la locul de muncă. Dintre aceste trăsături de personalitate menţionăm: temperamentul, abilităţile, aptitudinile, caracterul, creativitatea, motivaţia în muncă. Astfel, fiecare dintre cele patru tipuri de temperamente în funcţie de trăsăturile care le caracterizează se corelează cu anumite comportamente profesionale. Acelaşi lucru se poate observa şi în cazul tipurilor de personalitate (sangvinică, colerică, flegmatică, melancolică, respectiv extrovertă şi introvertă) la care comportamentele şi atitudinile la locul de muncă şi în colectiv sunt dictate de caracteristicile acestora. Motivaţia poate fi şi ea un factor care contribuie la succesul profesional. Dintre factorii motivaţionali amintim: salariul, condiţiile de muncă, facilităţile, climatul psihosocial cadrul organizatoric etc. Aptitudinile condiţionează performanţa şi succesul în muncă, şi reprezintă particularităţi individuale ale oamenilor care constituie o condiţie a realizării anumitor activităţi la un nivel superior.

Toate trăsăturile de personalitate menţionate mai sus determină un anumit comportament profesional în mediul şi la locul de muncă care, la rândul său, condiţionează performanţele în muncă.

Concepte cheie:

Aptitudinile sunt însuşiri fizice şi/ psihice cu un anumit grad de dezvoltare bazate pe predispoziţii ereditare care se formează şi se dezvoltă în cursul unei activităţi, şi care condiţionează performanţa şi succesul în muncă.

Atitudinile sunt stări de pregătire mentală şi morală, facilitate prin experienţă şi care dinamizează şi direcţionează comportamentul persoanei în diferite situaţii, prin componentele cognitive şi afective.

Caracterul este o formaţiune superioară la structurarea căreia contribuie trebuinţele umane, motivele, sentimentele superioare, convingerile morale, aspiraţiile şi idealul, în ultimă instanţă, concepţia despre lume şi viaţă.

Temperamentul este latura dinamico-energetică a personalităţii cu bază fiziologică.

Motivaţia este o stare internă dinamizatoare, energizatoare şi direcţionată în acelaşi timp care îl împinge pe individ să-şi atingă anumite scopuri.

Creativitatea este potențialul individual sau colectiv de a crea şi inventa, care reflectă unitatea dintre factorii interni şi externi ce au ca efect realizarea unui produs original şi cu utilitate socială.

Extensie

Personalitate şi comportament profesional (Dorofte, 1981)

În funcție de tipul de personalitate se pot defini mai multe tipuri de comportament profesional:

1. *Ambițiosul*: are un dezvoltat spirit de competiție, lucrează într-un ritm alert, având un randament mare în muncă, îşi asumă responsabilități, poziția în sistemul (organizația) din care face parte este importantă pentru el, manifestând tendințe de ascensiune socială

2. *Conformistul*: are o personalitate care aderă la normele grupului, evită să-şi exprime ideile, fiind de acord cu ceilalți, este loial şefului, îl preocupă beneficiile companiei şi caută căi de reducere a costurilor, nu declanşează conflicte, manifestă dorința de a fi în asentimentul celorlalți.

3. *Dependentul:* este interesat de stabilitatea locului de muncă, având nevoie de un mediu securizant şi de un salariu fix, evită în mod sistematic situațiile de competiție, nu este preocupat de ascensiunea socială.

4. *Profesionistul*: caută o profesie corespunzătoare aptitudinilor sale profesionale şi nivelului de cunoştințe de care dispune, în care meritele să-i fie recunoscute şi în care să existe condiții pentru schimb de experiență; vrea să fie în contact cu noile descoperiri; este creativ, preferă probleme abstracte, teoretice; apreciază un şef competent cel puțin egal, dacă nu superior; dispune de o motivație cognitivă.

5. *Omul companiei*: vrea să lucreze într-o organizație cunoscută, cu clădiri şi utilități moderne, fără program fix, unde activitatea să aibă un status ridicat; confortul, condițiile de lucru foarte bune sunt aspecte vizate atunci când caută un loc de muncă (birou elegant, grup recunoscut, securitate, climat geografic plăcut).

6. *Tigrul orientat spre sarcină*: preferă un ritm alert, dinamic chiar situațiile tensionate; este potrivit pentru activitățile care cer luarea deciziilor într-un timp scurt, asumarea responsabilităților; obține satisfacții reale prin munca sa.

7. *Analistul:* îi place să lucreze singur; este un spirit reflexiv, analizează problemele în profunzime, căutând soluția optimă; face totul cu pasiune, preferând problemele interesante; în echipă este omul căruia i se cere frecvent ajutorul.

8. *Tehnicianul:* este priceput în ceea ce face; execută operaţiile în ordine, preferă să lucreze în probleme de natură aplicativă, să utilizeze îndemânările tehnice decât să descopere lucruri noi; doreşte o poziţie într-un grup de lucru permanent cu sarcini bine circumscrise.

9. *Omul de echipă*: îşi pune cel mai bine în valoare aptitudinile când lucrează în grup, în situaţii de rezolvare a unor probleme; elaborează planuri, are o bună viziune de ansamblu; este bine organizat, găseşte soluţii de ieşire din situaţii dificile; este autonom; caută o profesie care să-i dea libertatea de care are nevoie (program lejer, climat de lucru liber); preferă o muncă în care să nu fie nevoit să adere la politica companiei; preferă situaţiile necompetitive, unde salariul şi promovările vin automat.

10. *Business man-ul:* are un spirit practic, este inteligent, dinamic, energic, preferă să lucreze într-o organizaţie eficientă din punct de vedere administrativ; preferă poziţia de lider sau de membru al unei echipe lider, este interesat de politica firmei; îşi exprimă ideile chiar dacă există divergenţe de opinie; îi place să dezvolte idei şi tehnici noi.

Stimularea creativităţii

Se consideră că fiecare individ normal (Q.I. > 90) dispune de un nivel minim al creativităţii şi are posibilitatea să realizeze o îmbunătăţire în activitatea sa, o inovaţie sau invenţie. De aceea, pentru sporirea numărului inventatorilor este nevoie de asigurarea unor condiţii favorabile pentru dezvoltarea creativităţii. Metodele de stimulare a creativităţii au fost împărţite în cele destinate personalităţii creatoare şi cele destinate produsului creator.

Prima categorie a metodelor cuprinde, la rândul său, două subcategorii principale: metode sugestive, ce au ca scop dezvoltarea potenţialului creator (sugestoterapia, sofrologia, controlul mental Silva, hipno-terapia) şi metode psihoterapeutice (terapiile individuale, de grup, terapiile de valorificare a calităţilor ambianţei fizice şi interpersonale, metode de relaxare) .Efectele acestor metode asupra creativităţii sunt: eliberarea creativităţii blocate, păstrarea în formă optimă, fără fluctuaţii, a creativităţii.

Metodele destinate produsului creator sunt de două categorii, de asemenea, imaginative şi raţionale.

a. *metode imaginative:*

Brainstorming-ul este cel mai des folosit ca metodă de stimulare a creativităţii de grup, foarte util în producţie, elaborată de Osborn în

1935 şi pleacă de la două principii esențiale: amânarea judecății pentru a putea căuta soluții; este necesară o productivitate imaginativă cât mai mare pentru a se ajunge la soluții viabile.

Sinectica, spre deosebire de metoda precedentă, este o metodă calitativă, fiind elaborată o singură soluție ce va fi ajustată ulterior, bazându-se pe două principii esențiale: transformarea straniului (necunoscutului) în familiar (cunoscut); transformarea familiarului în straniu, permițând o distanțare de problemă şi abordarea ei dintr-o perspectivă neuzuală. Metoda a fost elaborată de W.J. Gordon în 1944;

Metoda Philips 6-6 presupune reunirea a 30-50 persoane cu specialități diferite, din care se formează grupe de 6 persoane, fiecare cu un lider, care va prezenta un raport asupra discuțiilor purtate în 6 minute;

Metoda Panel se desfăşoară într-un grup de 5-7 persoane, cu competențe în domeniul respectiv, discuție ce se poartă în fața unui auditoriu care intervine prin intermediul unor cartonaşe care conțin întrebări, informații;

Metoda 6-3-5 presupune organizarea de grupuri de 6 persoane, ce trec soluțiile pe o foaie cu trei coloane ce circulă pe la fiecare, după 5 minute;

Metoda Delphi este o metodă prin care un grup de experți completează un chestionar, într-un timp stabilit; chestionarele sunt apoi colectate şi se retransmit aceloraşi persoane, dar însoțite şi de răspunsurile celorlalți participanți pentru o retuşare şi ajutare a acestora;

Metoda Frisco are ca principală caracteristică atribuirea unor roluri de către moderator (tradiționalul, exuberantul, pesimistul, optimistul).

b. *Metodele raționale* (analitice) cel mai des utilizate sunt:

- *metoda listelor*, elaborată de R. Crawford, în 1931 şi presupune descompunerea fiecărei probleme în elementele sale componente şi îmbunătățirea fiecărei componente în parte;

- *metodele matriceale* presupun trecerea pe orizontală şi pe verticală a variabilelor ce urmează a fi asociate şi combinate.

Întrebări:

1. Care este relația între tipurile de temperament şi comportamentul la locul de muncă ?

2. Cum poate influența comunicarea internă procesul creativ din instituții ?

Universitatea SPIRU HARET

3. Care este rolul aptitudinilor în creşterea productivităţii şi a randamentului la locul de muncă ?

4. Descrieţi câteva tipuri de personalitate şi comportamentul profesional asociat acestora.

5. Cum poate influenţa selecţia de personal potenţialul creativ din instituţii ?

Bibliografie selectivă:

1. Dorofte, I., *Analiza si predicţia performanţelor umane*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1981.

2. Jung, C.G., *Tipuri psihologice*, Bucureşti, Editura Humanitas, 1997.

3. Moldovan-Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 2000.

4. Roşca, Al., Zörgö, B, *Aptitudinile,* Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1972.

5. Şerbănescu, D., *Aptitudini, muncă şi caracter în industria automatizată*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1986.

6. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), Bucureşti, Editura Universităţii Politehnice, 1997.

6. **MOTIVAȚIA ŞI SATISFACȚIA ÎN MUNCĂ – PREMISELE REUŞITEI ŞI SUCCESULUI PROFESIONAL**

I. **MOTIVAȚIA**

6.1. **Definiția şi formele motivației**

Motivația este o stare internă dinamizatoare, energizatoare şi direcționată în acelaşi timp. Ea reprezintă ansamblul stărilor de necesitate care se cer satisfăcute şi care îl împing, îl instigă şi îl determină pe individ să şi le satisfacă.

(MOTIVARE ← lat. MOVEO-MOVERE = a mişca, a pune în mişcare)

Formele motivației:

1. *după natura stimulului motivațional, motivația* poate fi:

1.1. *pozitivă*: având la bază lauda, încurajarea, recompensa

1.2. *negativă*: având la bază amenințarea, blamarea, pedeapsa

2. *după situarea sursei generatoare a motivației*, motivația poate fi (Emilian, 1999):

2.1. *intrinsecă*: sursa generatoare a motivației se află în trebuințele personale ale individului şi este solidară cu activitățile lui. De exemplu individul munceşte pentru că îi place ceea ce face şi astfel munca reprezintă o sursă de satisfacție pentru el sau, individul exercită o muncă în conformitate cu propriile aptitudini şi abilități etc.

2.2. *extrinsecă:* sursa generatoare a motivației se află în afara individului, fiindu-i sugerată sau impusă; ea nu izvorăşte din specificul activității desfăşurate. La rândul ei motivația extrinsecă poate fi: a) **negativă**: are la bază reacții de respingere şi aversiune ale individului față de consecințe neplăcute (concediere, retrogradare, critică, teama de eşec sau pierdere a prestigiului etc.)

b) **pozitivă**: vizează obținerea *beneficiilor* prin practicarea cu succes a muncii. Aceste beneficii pot fi: salariu mare, promovări, obținerea prestigiului profesional şi implicit a celui social, dobândirea unor poziții ierarhice superioare, obținerea unor facilități speciale

Universitatea SPIRU HARET

(locuință, maşină, asistență medicală gratuită etc.). Motivația extrinsecă pozitivă are durată scurtă şi trebuie întreținută permanent.

3. după *natura trebuințelor şi nevoilor individului*, motivația poate fi:

3.1. *cognitivă*: are la bază nevoia de a şti, de a cunoaşte, curiozitatea şi interesul intelectual față de o anumită profesiune

3.2. *afectivă*: este determinată de nevoia individului de a se simți bine în compania altora, de a obține aprobarea din partea altor persoane, de a se simți apreciat etc.

6.2. **Relația motivație - performanță. Optimul motivațional**

Relația între intensitatea muncii şi nivelul performanței este dependentă de complexitatea activității desfăşurate. Astfel:

1. în cazul sarcinilor simple (repetitive, rutiniere, cu componente automatizate), pe măsură ce creşte intensitatea muncii creşte şi nivelul performanței;

2. în cazul sarcinilor complexe intensitatea muncii se asociază cu creşterea performanței până la un anumit punct, după care aceasta din urmă scade. Această evoluție a fost demonstrată de Y. Erkes şi D. Odson (*apud* Emilian, 1999), care au introdus noțiunea de *optim motivațional*, respectiv, acea intensitate a muncii care să permită obținerea unor performanțe înalte. Ei au definit două situații:

a) când dificultatea sarcinii este percepută corect, optimul motivațional reprezintă *relația de corespondență, de echivalență* între mărimile celor două variabile;

b) când dificultatea sarcinii este percepută incorect, *subaprecierea dificultății* muncii duce la o stare de *submotivare* ce are drept consecință *nerealizarea sarcinilor* la standardele expectate iar *supraaprecierea dificultății* muncii duce la o stare de *supramotivare* care are drept consecință *instalarea insatisfacției, oboselii şi a stresului* care se pot repercuta în rebuturi, produse de calitate inferioară, incidente şi accidente la locul de muncă.

6.3. **Teorii motivaționale**

6.3.1. *Teorii motivaționale clasice*

6.3.1.1. ***Managementul ştiințific***

Îl are ca reprezentant pe Frederick W. Taylor («*Scientific management*», 1911). El a fost preocupat de îmbunătățirea activității lucrătorilor în mod individual, şi a demonstrat că *factorul care*

motivează lucrătorii este salariul pe care aceştia îl primesc. El a susținut faptul că salariul trebuie să fie pe măsura rezultatelor, şi a introdus *sistemul acordului progresiv* potrivit căruia angajații primesc o anumită sumă pentru fiecare unitate de produs pe care o obțin, deci cu cât vor obține mai multe unități de produs cu atât şi salariul va fi mai mare.

6.3.1.2. ***Teoria X şi teoria Y***

Au fost elaborate de Douglas Mc Gregor (1960). Aceste teorii evidențiază atitudinea managerilor, filosofia acestora cu privire la comportamentul lucrătorilor.

Teoria X porneşte de la premisa că muncitorilor le displace munca şi de aceea ei vor munci efectiv numai într-un mediu puternic controlat. Această teorie lansează ideea că viziunea managerilor asupra ființei umane îi determină pe aceştia să presupună că trebuie să-şi controleze, să-şi constrângă angajații, în vederea motivării acestora. Aceste acțiuni manageriale sunt necesare pentru că:

1. oamenii au o aversiune înnăscută față de muncă şi vor face orice pentru a o evita;
2. deoarece oamenilor le displace munca, managerii trebuie să-i dirijeze, să-i controleze şi să-i constrângă pentru realizarea obiectivelor instituției; ei trebuie să lucreze într-un mediu puternic controlat în care conducătorii iau toate deciziile, iar lucrătorii primesc ordine;
3. în general, oamenii trebuie conduşi pentru că au ambiții reduse şi evită responsabilitățile;
4. lucrătorii sunt preocupați în general de securitate, ei caută siguranța lor înainte de toate.

Teoria Y porneşte de la premisa că lucrătorii acceptă responsabilitățile şi muncesc pentru atingerea scopurilor organizației, dacă astfel îşi ating şi scopuri personale. Opusă teoriei X ea are la bază următoarele postulate:

1. angajații nu resping instinctual munca, o consideră o parte importantă a vieții lor, privind-o ca fiind la fel de naturală ca oricare alt lucru;
2. lucrătorii acceptă bucuroşi responsabilitățile şi chiar le caută;
3. responsabilitatea pentru realizarea obiectivelor există în funcție de recompensele care îi sunt asociate în acest sens;
4. angajații au potențial care să-i ajute în atingerea obiectivelor organizației şi dau dovadă de inventivitate şi creativitate în munca lor;
5. angajații îşi doresc securitatea dar au şi alte nevoi, de cooperare, stimă, realizare personală, etc.

Universitatea SPIRU HARET

Rezumând cele două teorii, conform *teoriei X*, factorii ce motivează lucrătorii sunt legaţi de *preocupările pentru securitatea personală*, iar conform *teoriei Y*, motivaţia lucrătorilor este legată de *autorealizare*.

Mai există încă o *teorie Z*, apărută din dorinţa individualizării managementului japonez (Ouchi, *apud* R. Mathis, C. Rusu, 1997). Esenţa ei este definită de trei aspecte importante:

1. grupul este structura de bază în instituţie;

2. angajarea pe viaţă, polivalentă, cariera lentă, conturează motivaţia individuală;

3. respectul oamenilor pentru muncă şi grup este măsura propriului lor respect.

Teoria Z vine într-un fel să explice miracolul japonez economic şi social, fără a ne detaşa de particularităţile legate de cultură, omogenitate etnică şi chiar politica guvernului.

6.3.1.3. ***Teoria ierarhizării nevoilor (trebuinţelor)***

A fost elaborată de Abraham Maslow (1970) care a pornit de la ideea că oamenii încearcă să-şi satisfacă o varietate de nevoi. El a presupus că aceste nevoi pot fi aranjate în funcţie de importanţa lor şi astfel a rezultat ceea ce se cunoaşte sub denumirea de *piramida nevoilor* (trebuinţelor). Această piramidă are mai multe nivele (de la bază către vârf):

1. *Nevoile fiziologice*: sunt cele legate de supravieţuire (hrană, apă, somn, adăpost, îmbrăcăminte). Într-o instituţie aceste nevoi sunt satisfăcute prin existenţa unui salariu adecvat, a condiţiilor bune de muncă;

2. *Nevoi de securitate*: legate de securitatea fizică şi afectivă. Aceste nevoi pot fi satisfăcute prin: slujbă sigură (o muncă stabilă lipsită de îndoiala unor concedieri), salarii adaptate la inflaţie, asigurare medicală, condiţii de securitate a muncii (condiţii de muncă lipsite de pericol, beneficii şi adaosuri determinate de condiţii speciale de lucru), siguranţa existenţei unei pensii;

3. *Nevoi de cooperare şi apartenenţă la grup*: se reflectă în climatul în care se desfăşoară munca, dorinţa de a-i contacta pe ceilalţi angajaţi, de a crea legături puternice cu echipa de muncă, de a avea un manager competent care supraveghează activitatea;

4. *Nevoi de stimă şi statut*: cer respect şi recunoaştere din partea altora, nevoia individului de a i se recunoaşte prestigiul şi realizările. Aceste nevoi pot fi satisfăcute prin: realizări personale la

Universitatea SPIRU HARET

locul de muncă, promovare în slujbe mai solicitante, premii, recompense sau alte forme de recunoaştere;

5. *Nevoi de autorealizare*: nevoi de creştere şi dezvoltare ca om. Acestea sunt cel mai dificil de satisfăcut şi diferă de la individ la individ. La nivelul instituţiilor aceste nevoi se reflectă în faptul că oamenii încearcă să-şi afirme întregul potenţial prin muncă şi se manifestă prin realizări excepţionale în muncă, creativitate, etc.

În concluzie, conform teoriei lui A. Maslow, factorii care motivează lucrătorii sunt nevoile acestora şi modul lor propriu de ierarhizare.

6.3.1.4. ***Teoria bifactorială (teoria motivaţie-igienă)***

A fost elaborată de Frederick Herzberg (1950). El a studiat satisfacţia şi insatisfacţia în muncă, trecând în revistă situaţiile în care lucrătorii s-au simţit bine/ rău în raport cu munca lor. A evidenţiat două categorii de factori:

1. *factorii motivaţionali asociaţi cu satisfacţia*, ca de exemplu realizările personale, recunoaşterile, responsabilităţile, posibilităţile de avansare, dezvoltarea proprie prin muncă etc.

2. *factorii de igienă asociaţi cu insatisfacţia*, cum ar fi supravegherea la locul de muncă, condiţiile de muncă, relaţiile interpersonale, salariul, securitatea muncii, administrarea şi politica instituţiei.

Teoria lui Herzberg arată ce anume motivează oamenii, prin cele două categorii de factori – de igienă şi motivaţionali – rolul cel mai important revenind, desigur factorilor motivaţionali.Teoria a fost ulterior depăşită, prin susţinerea ideii unui „continuum motivaţional" în sensul că orice element al muncii are capacitatea de a genera atât satisfacţie cât şi insatisfacţie în muncă.

6.3.1.5. ***Teoria ERG***

A fost elaborată de Clayton Alderfer şi a rezultat în urma prelucrării piramidei lui A. Maslow (C.Alderfer, *apud* M. Moldovan-Scholz) În explicarea comportamentului uman, teoria utilizează un set redus de trebuinţe şi anume:

1. *trebuinţe legate de existenţă* (E) ce au în vedere asigurarea unor cerinţe de bază ale existenţei (corespund trebuinţelor fiziologice şi de securitate în piramida lui A. Maslow): securitatea muncii, condiţiile de muncă, ore rezonabile pentru muncă, plata adecvată a salariilor, beneficii etc.

2. *trebuinţe legate de relaţiile cu semenii* (R), trebuinţe care se reflectă în dorinţa fiecărei persoane de a stabili şi menţine relaţii

interpersonale (corespund trebuinţelor de afiliere, stimă şi statut); relaţii de prietenie cu familia, colegii, şefii, subordonaţii, etc. Caracteristica acestor nevoi este că satisfacerea lor depinde esenţial de raportul cu ceilalţi, fie de tip ostil, fie de tip amical.

3. *trebuinţe de creştere* (G), de împlinire (corespund trebuinţelor de autorealizare) sunt nevoile care fac ca eforturile să devină creative, stimulative pentru sine. Ele îşi au geneza în nevoia intimă ca experienţa să completeze devenirea umană. Satisfacerea acestor nevoi este expresia modului de realizare a capacităţilor şi talentelor personale.

În contradicţie cu A. Maslow, teoria ERG arată că:

• în acelaşi timp asupra unui individ poate acţiona mai mult de o necesitate;

• nesatisfacerea unor trebuinţe de la nivelurile superioare duce la creşterea dorinţei de a satisface trebuinţele de la un nivel inferior;

Această teorie are ca principală calitate depăşirea rigidităţii piramidei lui A. Maslow, arătând că o persoană poate, de exemplu, să fie preocupată de autorealizare, deşi o parte din trebuinţele anterioare nu sunt satisfăcute, sau că toate cele trei categorii pot acţiona în acelaşi timp.

6.3.2. *Teorii motivaţionale moderne*

6.3.2.1. ***Teoria celor trei necesităţi***

A fost propusă de David Mc Clelland şi are în vedere următoarele necesităţi:

1. *necesitatea de realizare*: se reflectă în dorinţa de a excela, de a atinge anumite standarde în vederea reuşitei;

2. *necesitatea de putere*: reflectată în dorinţa de a-i determina pe alţii să se comporte într-un anumit mod, mod în care de altfel nu s-ar fi comportat;

3. *necesitatea de afiliere*: reflectată în dorinţa de prietenie şi relaţii interpersonale apropiate.

Autorul susţine faptul că *nivelul de aspiraţie* este cel care orientează comportamentul, nivelul de aspiraţie fiind acele nevoi de succes care variază de la o persoană la alta şi care sunt determinate de performanţele obţinute anterior.

6.3.2.2. ***Teoria echităţii***

Teoria echităţii dezvoltată de John S. Adams în lucrarea "*Inequity in Social Exchange*", porneşte de la premisa că oamenii sunt motivaţi de atingerea şi menţinerea unui sens al echităţii. Conform

acestei teorii, oamenii fac o comparație între *efortul* pe care îl depun (educație, calificare, abilități, experiență, timpul lucrat în organizație, etc) şi *compensația* pe care o primesc (salariu, beneficii, recunoaşteri, promovări). Această comparație poate fi de patru tipuri:

1. comparația cu o situație anterioară în care s-a aflat individul în cadrul aceleiaşi organizații;
2. comparația cu o situație anterioară în care s-a aflat individul în afara organizației;
3. comparația cu altă persoană sau grup de persoane din interiorul organizației;
4. comparația cu altă persoană sau grup de persoane din afara organizației.

Conform acestei teorii, atunci când angajații percep o anumită inechitate, ei pot alege una din următoarele posibilități:

- modificarea efortului propriu;
- modificarea rezultatelor;
- distorsiunea percepției față de sine;
- părăsirea domeniului, etc.

Teoria echității arată că indivizii nu sunt preocupați numai de *nivelul recompensei* pe care o primesc *în schimbul efortului propriu,* ci şi de *relația dintre recompensa pe care o primesc ei şi cea pe care o primesc ceilalți.*

6.3.2.3. ***Teoria aşteptării (performanțelor aşteptate)***

Teoria îi aparține lui Victor Vroom (1964) care susține faptul că motivația depinde de măsura în care oamenii doresc ceva anume şi de măsura în care ei cred că pot obține acel ceva.

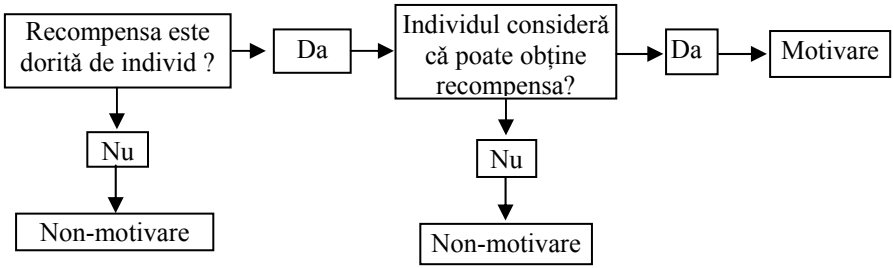

Figura 1. **Schema de acțiune a teoriei lui Vroom (Emilian, 1999)**

Relația între comportamentul şi rezultatele dorite este afectată de:

1. *factori individuali*: nevoi, calificare, abilități, experiență
2. *factori organizaționali*: sistemul de recompense, performanțele scontate, organizarea controlului în instituție

Relația comportament- rezultate este caracterizată de trei factori:

1. *aşteptarea*: care se referă la evaluarea de către angajați a şansei de a atinge performanțe prin munca depusă;

2. *performanța - recompensa*: această relație arată că angajații dorite;

3. *valența*: este valoarea pozitivă/ negativă atribuită de angajat diferitelor rezultate aşteptate de la munca sa. Acestea pot fi:

a) externe: salariu, promovare, pensii

b) interne: valoarea eului dată de asumarea responsabilității

În concluzie, acest model explică motivarea ca un proces complex în care indivizii analizează *şansele pe care le au în obținerea anumitor rezultate şi măsura în care aceste rezultate sunt atrăgătoare pentru ei*.

6.3.2.4. ***Teoria reîntăririi/ consolidării***

Este teoria motivațională cu cel mai mare potențial de aplicare în practică. Elaborată de Baruch F. Skinner, ea se bazează pe principii comportamentale şi postulează ideea că acel comportament care a fost răsplătit (întărit) este mai posibil să se repete, în timp ce acel comportament care a fost sancționat este mai puțin probabil să apară (este mai probabil să dispară).

Consolidările sunt de patru tipuri (B.F.Skinner, *apud* R. Emilian, 1999):

1. *Consolidarea pozitivă*: este aceea care întăreşte comportamentul dorit prin acordarea unei recompense: laude, creşteri de salariu, facilități (zile în plus de concediu etc.), premieri etc. este considerată cea mai eficientă;

2. *Consolidarea negativă*: întăreşte comportamentul dorit prin evitarea unei sarcini sau situații nedorite;

3. *Sancțiunea*: este o consecință nedorită care rezultă dintr-un comportament nedorit. Cele mai folosite forme de sancționare sunt: sancționările băneşti, mutările disciplinare, concedierile. Are următoarele dezavantaje: - creează o ambianță neplacută
- dă naştere la ostilități şi resentimente
- suprimă comportamentul nedorit atât timp cât superiorii sunt de față

4. *Extincția (dispariția, stingerea*): este o formă de consolidare bazată pe ideea că un anumit comportament va dispărea dacă va fi ignorat.

Eficiența consolidării depinde de tipul şi momentul aplicării sale. La început, poate fi necesară consolidarea comportamentului dorit, de fiecare dată când acesta apare. Totuşi, odată ce compor-

tamentul dorit devine mai mult/ mai puțin stabil, este mult mai eficientă consolidarea ocazională.

Fiecare din cele patru tipuri este ideal pentru anumite situații. Există totuşi situații care necesită simultan utilizarea mai multor tipuri de consolidări.

II. SATISFACȚIA MUNCII

6.4. Caracteristici ale satisfacției muncii (Zamfir, 1980)

1. reprezintă o componentă importantă a resurselor umane fiind unul dintre factorii fundamentali de care depinde eficiența generală a muncii;

2. în sens strict, satisfacția este o emoție plăcută, pozitivă, rezultată din evaluarea muncii depuse;

3. din punct de vedere sociologic, este rezultatul diferenței dintre ceea ce individul obține ca recompensă a muncii şi ceea ce estimează el că ar trebui să obțină:

a) dacă între cele două recompense există egalitate se obține satisfacție deplină;

b) când ceea ce obține angajatul este sub nivelul aşteptat atunci apare insatisfacția care este cu atât mai mare cu cât diferența este mai mare.

În aprecierea ca echitabilă sau inechitabilă a recompensei pentru muncă, oamenii iau ca sistem de referință alți oameni sau grupuri. Atunci când prin comparație percep că proporția contribuție-recompense în muncă este diferită la ei în raport cu alții, apare o stare de tensiune şi insatisfacție generată de absența echității (v. J. Adams, «teoria echității»)

4. satisfacția în muncă depinde de:

- caracteristicile individului
- caracteristicile postului de muncă: activități propriu-zise, ambianța fizică şi relațională, stilul de conducere, sistemul de salarizare şi recompense etc.);

5. satisfacția în muncă poate fi determinată de mai mulți factori:

- munca prin ea însăşi
- sistemul de salarizare
- sistemul de recunoaşteri ale eforturilor şi meritelor personale
- raporturile cu colegii şi superiorii
- cultura şi organizația instituției

Universitatea SPIRU HARET

6.5. **Sursele satisfacției în muncă**

Sursele satisfacției în muncă se împart în mai multe categorii (Zamfir, 1980):

I. **FACILITĂȚI**: se referă la condițiile tehnologice, sociale şi umane în care se desfăşoară activitatea. Acestea pot fi:

1. *Facilități economice*: posibilitatea de câştig în raport cu alte instituții;
2. *Facilități socio-profesionale*: posibilitatea dobândirii unei calificări superioare, a promovării în muncă;
3. *Facilități sociale oferite de întreprindere* concretizate în existența unor cantine, creşe, grădinițe, locuințe de serviciu, bilete de concediu, organizarea timpului liber, excursii;
4. *Orarul de lucru*: în raport cu celelalte condiții de viață poate fi sau nu convenabil;
5. *Depărtarea locuinței de instituție şi mijloacele de transport disponibile aflate la dispoziția angajaților*: timpul necesar deplasării şi comoditatea mijloacelor de transport sunt condiții foarte importante pentru calitatea muncii în general, dar şi factori de care depinde satisfacția muncii.

II. **CONDIȚIILE FIZICE ELEMENTARE ALE MUNCII**: se referă la acele caracteristici ale muncii care afectează fizic, chimic şi fiziologic organismul uman:

1) *Periculozitatea muncii*: riscul accidentelor sau existența noxelor generatoare de boli profesionale;
2) *Caracteristicile fizice ale locului de muncă*:
   - curățenie-murdărie
   - ordine-dezordine
   - luminozitate
   - temperatură
   - surse de zgomot
   - estetică(forme, culoare)

III. **CONȚINUTUL MUNCII**: se referă la munca în sine, ceea ce trebuie să facă fiecare. În cadrul conținutului muncii deosebim:

1. *Calificarea cerută de postul ocupat*: o muncă ce necesită capacități profesionale reduse este mai puțin satisfăcătoare decât una ce necesită capacități profesionale ridicate. Odată cu creşterea calificării munca tinde să fie tot mai satisfăcătoare.

2. *Caracterul rutinier al muncii*:

a) o muncă de rutină, înalt standardizată este puțin satisfăcătoare;

b) o muncă ce solicită spirit de inovație, care ridică probleme de soluționat, care oferă posibilități de creație este înalt satisfăcătoare.

3. *Tipul muncii*: munca de execuție este mai puțin satisfăcătoare decât munca de conducere. Activitatea de conducere are o serie de caracteristici înalt satisfăcătoare: activitate variată; solicitare intensă a capacităților intelectuale; contacte numeroase cu oameni din afara instituției; autoritatea şi prestigiul de care se bucură.

4. *Concordanța între munca-talentul- aptitudinile angajatului*: este fundamental pentru satisfacția muncii ca munca prestată să fie în acord cu aptitudinile, talentele şi interesele sale.

5. *Varietatea sau monotonia muncii*: muncile monotone sunt în timp generatoare de insatisfacție, în timp ce muncile variate care stimulează permanent individul sunt înalt satisfăcătoare.

IV. **RELAȚIILE UMANE ÎN MUNCĂ**:

Pot fi sursă de satisfacție sau insatisfacție în muncă. Relevante pentru satisfacția muncii sunt relațiile cu colegii şi relațiile cu şeful ierarhic direct. Relațiile umane pot fi modificate cu uşurință şi independent de condițiile tehnologice ale muncii, ele depinzând de condițiile sociale generale precum şi de gradul de cultură şi civilizație al comunității.

V. **CADRUL ORGANIZAȚIONAL AL MUNCII**:

Munca este afectată direct şi de cadrul general al instituției:

- conducerea instituției
- relațiile dintre diferite departamente
- aprovizionarea cu materii prime şi materiale
- dotarea cu utilaje moderne
- circulația informațiilor
- modul cum se iau deciziile şi se realizează controlul

6.6. **Modalități de creştere a satisfacției muncii**: acestea se referă la (Zamfir, 1980):

6.6.1. *Aspectele fizice elementare*:

- micşorarea riscului de accidente;
- scăderea nocivității la locul de muncă;

Universitatea SPIRU HARET

- asigurarea condiţiilor de microclimat (temperatură, zgomot, curenţi de aer, etc) normale;

- îmbunătăţirea calităţilor estetice ale locului de muncă

6.6.2. *Aspectele ergonomice ale muncii*: folosirea echipamentelor, uneltelor, utilajelor şi maşinilor adaptate la posibilităţile umane, uşor de mânuit şi de utilizat (aspectele ergonomice)

6.6.3. *Perfecţionarea relaţiilor umane, a condiţiilor sociale ale muncii*

CE POATE FACE FIECARE ANGAJAT PENTRU A CREŞTE CALITATEA UMANĂ A MUNCII SALE ŞI IMPLICIT PENTRU A OBŢINE SATISFACŢIE ÎN MUNCA PE CARE O PRESTEAZĂ ?

Acesta are la îndemână următoarele posibilităţi:

1. Alegerea profesiunii şi a locului de muncă în funcţie de propriile interese, aptitudini şi abilităţi;
2. Înfrumuseţarea locului de muncă;
3. Asigurarea satisfacţiei muncii bine făcute;
4. Participarea activă la rezolvarea problemelor colectivului şi ale instituţiei;
5. Acordarea unei atenţii speciale relaţiilor cu colegii de muncă;
6. Specializarea continuă şi perfecţionarea în profesiunea aleasă.

Rezumat:

Motivaţia este o stare internă dinamizatoare care îl determină pe individ să-şi atingă anumite scopuri pe care şi le propune. În procesul muncii deosebim mai multe tipuri de motivaţie: motivaţie pozitivă şi negativă, motivaţie extrinsecă şi intrinsecă, motivaţie cognitivă şi afectivă, fiecare cu un specific aparte. În literatura de specialitate există mai multe teorii motivaţionale, care pot fi grupate în teorii motivaţionale clasice (Teoria X şi Y, Teoria motivaţie-igienă, Teoria ierarhizării trebuinţelor, Teoria ERG) şi moderne (Teoria celor trei necesităţi, Teoria echităţii, Teoria performanţelor aşteptate, Teoria consolidării). Conform acestor teorii, factori motivaţionali pot fi: salariul, condiţiile de muncă, trebuinţele (fiziologice, de securitate, de stimă şi statut, de cooperare, afiliere şi apartenenţă la grup, de stimă şi statut, de autorealizare), existenţa unei echităţi între efort şi recompensă, consolidarea rezultatelor obţinute în procesul muncii prin diferite mijloace (salariu, prime, avansări, etc).

Satisfacţia muncii este este o emoţie plăcută, pozitivă, rezultată din evaluarea muncii depuse. Ea este un factor motivaţional foarte

important şi este direct implicată în variaţiile productivităţii muncii. Satisfacţia muncii depinde de caracteristicile individului, de caracteristicile postului de muncă dar şi de contextului în care se desfăşoară munca. Sursele care determină satisfcţie la locul de muncii sunt: facilităţile (economice, socio-profesionale, orarul de lucru, etc), condiţiile fizice ale uncii (periculozitatea muncii, caracteristicile fizice ale locului de muncă), conţinutul muncii (calificarea, caracterul rutinier al muncii, variaţia sau monotonia muncii, concordanţa dintre aptitudini-abilităţi şi interese pentru activitate), aspectele relaţionale şi cadrul organizaţional al muncii (stilul de conducere a instituţiei, comunicarea în cadrul instituţiei, etc). Creşterea satisfacţiei muncii poate fi asigurată prin: reducerea riscului de accidente, folosirea uneltelor, utilajelor şi maşinilor adaptate la posibilităţile umane, îmbunătăţirea relaţiilor umane, a condiţiilor sociale ale muncii, participarea în procesul de luare a deciziilor, pregătirea şi perfecţionarea profesională continuă.

Concepte cheie:

Motivaţia: este un ansamblu de factori dinamici care determină conduita unui individ. În procesul muncii acţionează o serie de factori motivaţionali care influenţează comportamentul individului cum ar fi: salariul, trebuinţele individului, nevoia de echitate între eforturi şi recompense, relaţiile la locul de muncă etc.

Optimul motivaţional reprezintă acea intensitate a muncii (care rezultă din ansamblul de motivaţii ale individului faţă de muncă), care să permită obţinerea unor performanţe înalte.

Satisfacţia muncii este o emoţie plăcută, care apare în urma evaluării rezultatelor obţinute la locul de muncă. Factorii motivaţionali menţionaţi mai sus pot fi în acelaşi timp şi factori care generează satisfacţie la locul de muncă.

Extensie

Tipuri de motivaţie la nivelul instituţiilor:

La nivelul instituţiilor, există mai multe tipuri de motivaţie (Moldovan-Scholz, 2000):

1. *Motivaţia economică*: ea apare în urma acţiunii unor stimuli materiali (diferite forme de salariu, sporuri, prime, premii în bani etc.)

2. *Motivaţia profesională*:

- are la bază munca desfăşurată şi condiţiile ei (conţinutul muncii, condiţiile fizice ale muncii, finalitatea muncii)
- acest tip de motivaţie apare din raportarea individului la muncă, la particularităţile de desfăşurare ale acesteia

- munca devine un mijloc prin care se asigură satisfacerea unor trebuințe, ea devine un scop în sine.

3. *Motivația psihosocială*: este determinată de interacțiunea membrilor grupului de muncă (structura grupului, mărimea acestuia, scopul grupului), şi se referă la faptul că pe de o parte munca favorizează realizarea contactelor sociale, iar pe de alta, prin apartenența la grupul de muncă, oamenilor le este satisfăcută nevoia de cooperare şi afiliere, de securitate, stimă şi statut social.

Întrebări:

1. Ce tipuri de motivație la nivelul instituțiilor cunoaşteți ?
2. Treceți în revistă câteva teorii motivaționale clasice şi moderne şi argumentați care vi se pare cea mai potrivită pentru obținerea unui randament şi a unei productivități crescute la locul de muncă.
3. Care este relația dintre «optimul motivațional» şi performanță ?
4. Care sunt factorii care determină satisfacția/ insatisfacția în muncă?
5. Care este punctul dumneavoastră de vedere cu privire la relația dintre satisfacția muncii şi productivitate?
6. Care sunt căile de creştere a satisfacției în muncă ?
7. Ce relație există între motivație şi satisfacție în activitatea de muncă ?

Bibliografie selectivă

1. Emilian, R., *Conducerea resurselor umane*, Bucureşti, Editura Expert, 1999.
2. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., *The Motivation to Work*, London, Granada.
3. Mathis, R., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 1997.
4. Maslow, A. H., *Motivation and Personality* (editia a-II-A), New York, Harper and Brothers, 1970.
5. Mc Gregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc Graw-Hill, 1960.
6. Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 2000.
7. Zamfir, C., *Un sociolog despre muncă şi satisfacție*, Bucureşti, Editura Politică, 1980.
8. Vroom, V.H., *Work and Motivation*, New York, Willey, 1964.

7. **ASPECTE ALE COMUNICĂRII ÎN PROCESUL MUNCII**

7.1. **Generalităţi**

Importanţa unei informări permanente a angajaţilor cu privire la chestiunile de ordin general care le influenţează rolul la locul de muncă, constă în aceea că duce la o mai bună înţelegere a acţiunilor conducerii, la reducerea neînţelegerilor apărute în activităţile de zi cu zi şi la sporirea încrederii reciproce între angajatori şi angajaţi. Comunicarea însă, este un proces biunivoc-este un schimb reciproc de idei, sentimente şi opinii. Ca urmare, în orice instituţie, pentru obţinerea unui randament ridicat şi a unei productivităţi crescute în procesul muncii, comunicarea trebuie să aibă loc atât în sens ascendent cât şi descendent.

Comunicarea reprezintă transmiterea unui mesaj într-un anumit context situaţional (spaţio-temporal, socio-cultural, lingvistic) între loc o persoană care vorbeşte (emiţător: E) şi una care ascultă (receptor: R). Cei doi parteneri îşi transmit informaţii, care au căpătat o formă concretă, spre a putea circula în acest canal fizic care se găseşte între emiţător şi receptor: informaţiile sunt codificate cu ajutorul unui cod (al unui sistem de semne) şi circulă astfel codificate sub forma unui mesaj, care va fi decodat de către receptor, pentru a obţine din nou informaţia transmisă. Pentru a îmbrăca în forme sensibile şi descifrabile informaţia transmisă receptorului, şi a-i da forma unui mesaj, emiţătorul recurge, în cursul unor procese psihice constituind limbajul, la cod, comun ambilor parteneri, la un sistem de semne- în mod obişnuit, un sistem verbal lingvistic constituit: o anumită limbă (Slama-Cazacu, 1999).

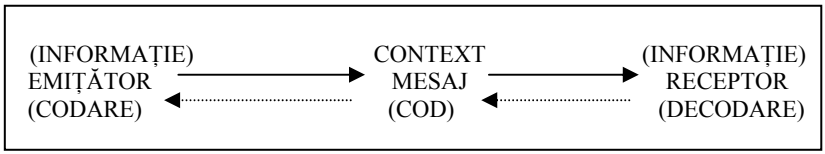

Figura 2. **Schema procesului de comunicare** (Slama-Cazacu, 1999)

Universitatea SPIRU HARET

La nivelul instituțiilor există două tipuri de comunicare (Emilian, 1999):

7.1.1. *Comunicarea externă*:

- se realizează în relațiile instituției cu piața (marketing)
- se realizează în relațiile cu partenerii de afaceri (furnizori, clientelă)

7.1.2. *Comunicarea internă:* se dezvoltă în cadrul relațiilor dintre resursele umane ale instituției

Rolurile comunicării interne:

- *de a prezenta*: rezultate, bilanțuri, performanțe obținute
- *de a transmite*: informații, cunoştințe, meserii
- *de a explica*: o nouă metodă folosită, un nou proiect etc.

Obiectivele comunicării interne (Emilian, 1999):

- asigură o bună circulație a informațiilor interne;

vîn cadrul procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea, cunoaşterea şi utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi şi stimulente pentru satisfacerea angajaților;

- în cadrul grupurilor de muncă, amplifică legăturile dintre membrii acestora, dezvoltând un climat intern, bazat pe încredere şi apartenență la grup; în acest fel consolidează coeziunea grupurilor, o comunicare corectă fiind baza eficienței muncii în grup;
- are un rol important în asigurarea protecției muncii;
- în cadrul politicilor de personal ale instituției, comunicarea contribuie la desfăşurarea cu rezultate pozitive a proceselor de recrutare, selecție, evaluare, perfecționare şi promovare a personalului;
- îmbunătățeşte performanțele profesionale, contribuind astfel la creşterea productivității muncii.

7.2. **Componentele actului de comunicare**

Componentele unui act de comunicare sunt (R.Emilian, 1999, T.Slama-Cazacu, 1999):

7.2.1. *Emițătorul*:

- este persoana care inițiază comunicarea;
- alege canalul şi mijlocul de comunicare: oral/ scris;
- alege receptorii;
- reuşita comunicării depinde de adecvarea conținutului şi a formei mesajului la nivelul de înțelegere şi repertoriul verbal al

receptorului, la context şi canalul de comunicare, precum şi la starea sufletească a acestuia.

7.2.2. *Receptorul:*

- este cel căruia i se adresează mesajul;
- cantitatea şi calitatea decodării depind de statutul receptorului: cu cât receptorul are un statut mai ridicat, cu atât el va fi capabil să decodeze mai rapid şi mai corect mesajul;
- receptarea se poate face prin: lectură, ascultare mediată (în cazul comunicării orale unilaterale) sau ascultare directă (în cazul comunicării orale bilaterale)

7.2.3. *Mesajul:*

- trebuie să fie simplu, clar, concis;
- trebuie să fie adaptat personalităţii receptorilor.

7.2.4. *Mijloacele de comunicare:*

- Discuţia/ dialogul faţă în faţă;
- Rapoartele interne;
- Şedinţele;
- Prezentările orale (teleconferinţe, televiziune prin circuit închis etc.);
- Scrisorile;
- Telefonul, telexul, telefaxul;
- Avizierul, ziarul local.

Trebuie luate în considerare: - viteza de vehiculaţie a mesajului;
- acurateţea mesajului.
- costurile comunicării

În general comunicarea de la om la om este mai eficientă decât cea telefonică iar telefonul este mai bun decât un raport.

În procesul de comunicare, transmiterea mesajului este însoţită de operaţii de codificare şi decodificare, prin intermediul cărora emiţătorul şi receptorul apelează la anumite simboluri pentru a facilita înţelegerea mesajului, transmiterea şi interpretarea informaţiilor care fac obiectul comunicării.

7.2.5. *Codificarea*: se referă la selectarea şi combinarea celor mai potrivite simboluri (sunete, litere, cuvinte, cifre, imagini, gesturi etc.), capabile să exprime semnificaţia unui mesaj, ţinând cont de capacitatea receptorului de a înţelege aceste simboluri şi de a diferenţia în cadrul diferitelor culturi naţionale şi în cultura organizaţiei.

7.2.6. *Decodificarea*: se referă la interpretarea mesajului, transformând simbolurile în informaţii care adesea diferă de

informația pe care a dorit să o transmită emițătorul, în funcție de capacitatea de înțelegere a receptorului, de ce aşteaptă el de la mesaj şi de factorii perturbatori.

7.2.7. *Feedback-ul:*

- este inversul legăturii emițător-receptor, prin care emițătorului i se transmit reacțiile receptorului;
- de el depinde eficacitatea comunicării;
- necesitatea feedback-ului rezultă din următoarele:
  - dorința de a corecta eventualele erori în transmiterea informației;
  - nevoia de autoevaluare a emițătorului;
  - nevoia de a fi eficient a emițătorului;
  - încercarea de reducere a nesiguranței şi ambiguității (incertitudinii) prin suplimentarea informației.

7.3. **Tipuri de comunicare**

Modalitățile de comunicare se pot clasifica astfel (A. Manolescu, 1998, R.Emilian, 1999):

I. *După gradul de oficializare*:

1. *Comunicare formală*:
   - se derulează conform cu actele normative şi cu structura organizațională ierarhică;
   - este legată îndeosebi de desfăşurarea procesului de muncă;
2. *Comunicare informală*:
   - se stabileşte spontan în cadrul relațiilor dintre membrii organizației;
   - vehiculează informații cu caracter personal/ general.

II. *După direcția în care circulă informația*:

1. *Comunicare descendentă (ierarhică):*
   - mesajele pornesc de la un anumit nivel ierarhic şi sunt destinate nivelurilor inferioare;
   - se utilizează pentru formarea, informarea şi dirijarea personalului;
   - mijloacele de comunicare utilizate sunt: reuniunile, afişajele, informările telefonice etc.
2. *Comunicare ascendentă (salarială)*:
   - mesajele circulă de la bază către nivelurile superioare;
   - această comunicare urmează adesea căi informale:
     - *directe*: schimbul verbal, manifestul, scrisoarea deschisă;

- *indirecte*: zvonurile.

➢ deşi uneori este neglijată, acest tip de comunicare este important atât pentru a cunoaşte aspiraţiile personalului, cât şi pentru dezamorsarea eventualelor conflicte şi tensiuni;

➢ mijloacele de comunicare folosite sunt: cutia de idei, sondajele pe diverse teme, rubrici în cadrul ziarului instituţiei.

3. *Comunicarea orizontală (laterală)*:

➢ nu ţine cont de relaţiile ierarhice;

➢ este un schimb de la egal la egal între sectoare, servicii/ departamente diferite;

➢ acest tip de comunicare este specific structurilor mici unde toată lumea se cunoaşte şi ocaziile de dialog sunt frecvente;

➢ avantaje: - permite reunirea personalului;

- contribuie direct la formarea acelui spirit de apartenenţă care apare adesea în cadrul instituţiilor, şi, indirect la o mai bună coordonare în procesul de producţie.

În majoritatea instituţiilor de mari dimensiuni, liniile de comunicare sunt verticale şi strâns legate de ierarhia managerială. Accentul se pune, în acest caz, pe comunicarea în sens descendent, venind dinspre manageri, şi pe cea în sens ascendent, venind dinspre grupurile reprezentative. De obicei, atât fluxul cât şi ponderea comunicării înclină balanţa în favoarea conducerii instituţiei. În cazul instituţiilor mai mici, unde relaţiile de muncă tind să se stabilească în aceeaşi măsură în plan orizontal cât şi vertical, fluxurile de comunicare au loc de obicei mai degrabă în funcţie de cerinţele de colegialitate decât urmărind strict linia de autoritate.

III. *După modul de transmitere a informaţiilor*:

1. *Comunicarea scrisă*:

➢ se utilizează în cadrul organizaţiilor pentru transmiterea notelor interne, rapoartelor, deciziilor, planurilor, scrisorilor etc.

➢ mesajul scris trebuie să fie: complet, concis, concret, corect şi în redactarea lui trebuie să se ţină cont de regulile de politeţe şi curtoazie;

➢ *avantaje*: - posibilitatea de difuzare nelimitată;
- conservarea perfectă a mesajului;
- posibilitatea consultării în orice moment;
- se poate utiliza de către organizaţii de toate dimensiunile;

➢ *dezavantaje*: - are în cea mai mare parte un caracter formal;

Universitatea SPIRU HARET

- nu beneficiază de avantajele feedback-ului imediat.

2. *Comunicarea orală (verbală):*

- este frecvent utilizată în cadrul organizațiilor;
- poate fi: 2.1. *interpersonală* (față în față)

- este importantă în situațiile de evaluare a performanțelor şi motivare a personalului;

- eficiența ei este în strânsă legătură cu capacitatea receptorilor de a asculta;

- *avantaje*: permite folosirea în acelaşi timp a mijloacelor verbale şi nonverbale de comunicare; costurile sunt mai reduse;

- *dezavantaje:* are loc o pierdere de conținut informațional, de distorsionare a mesajului în cadrul transmiterii succesive prin diferitele trepte ierarhice;

- se realizează prin: discuții individuale, instrucțiuni, reuniuni, conferințe, cercuri de calitate, vizite în organizație;

- se utilizează în situații ca: coordonarea muncii, intervenții în situații critice, intervievare, instruire şi educație;

- prin intermediul ei se pot rezolva eventualele conflicte care apar în cadrul organizațiilor şi totodată se pot opiniile şi atitudinile angajaților.

2.2. *prin intermediul telefonului*

3. *Comunicarea audio-vizuală*:

- este o comunicare indicată pentru organizațiile mari, cu numeroşi angajați;
- *avantaje*: - fiind un mod deosebit de comunicare, este mai agreat de receptori şi de aceea mai uşor de urmărit;

- poate fi conservat şi multiplicat uşor;

- mesajul poate fi reținut cu uşurință;

- *dezavantaje*: - dificultatea pregătirii unei astfel de comunicări (nu poate fi utilizată pentru o comunicare rapidă);

- conceperea tehnică este uneori dificilă necesitând specialişti;

- costul conceperii, fabricării şi transmiterii este mare;

- mijloacele de comunicare folosite sunt: retroproiectorul, diapozitivele, videotransmisiunile, televiziunea prin cablu, prezentarea cu ajutorul computerului, poşta electronică (e-mail), filmele etc.

4. *Comunicarea nonverbală (CNV)*:

- aproape 90% din mesaj se transmite pe cale nonverbală;

➢ CNV poate sprijini, substitui/ contrazice comunicarea verbală;

➢ facilitează codificarea informațiilor şi decodificarea mesajelor;

➢ trebuie interpretată în context, iar atunci când este în contradicție cu mesajul verbal, este cea căreia i se acordă credibilitate;

➢ în cadrul ei putem vorbi despre:

- limbajul mimico-gesticular (pantomimica, mişcările şi postura corpului, expresia feței, direcția privirii, poziția capului etc.);
- modul de folosire a spațiului;
- limbajul lucrurilor şi al culorilor;
- limbajul timpului (precizia, punctualitatea etc.);
- limbajul paraverbal (pauzele în vorbire, caracteristicile vocii: intensitatea vocii, timbrul, ritmul etc.).

7.4. **Rețele de comunicare**

Într-un grup se formează anumite rețele de comunicare, relativ stabile prin care se transmite şi circulă mesajele. Ele exprimă modul de distribuție a mesajelor în sistemul comunicării, înglobând atât pe emițători (expeditorii) cât şi pe receptori (destinatarii), precum şi pe retransmițătorii comunicării din acel sistem, inclusiv paşii comunicării (distanțelor) dintre parteneri. Rețelele pot fi (M. Vlăsceanu, 1993, R. Emilian, 1999):

7.4.1. *Descentralizate*

➢ *Rețeaua în cerc:*

- participanții la comunicare sunt egali ca poziții, ei se află în relații de coordonare;
- acest tip de rețea caracterizează *stilul de conducere democratic, participativ*, în care comunicarea este liberă, toți partenerii comunică între ei, existând un feedback permanent între toți participanții la comunicare;
- este indicată în activitățile creative şi cele de informare;
- *dezavantajul*: constă în dificultatea luării rapide a unei decizii în situații deosebite, datorită distribuției egale a responsabilității între membrii rețelei şi evitării asumării responsabilității de către unul dintre aceştia.

Universitatea SPIRU HARET

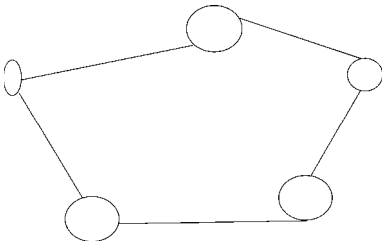

Figura 3. **Rețea de comunicare în cerc**

➢ *Rețeaua în lanț*: - se diminuează posibilitățile de comunicare manager-subordonat, acest tip de rețea corespunzând *stilului de conducere" laissez-faire"*;

- *dezavantaj*: are loc o diminuare a corectitudinii mesajului, o pierdere de conținut informațional ceea ce duce la distorsionarea mesajului datorită distanței de emițător şi transmiterii succesive prin partenerii de comunicare.

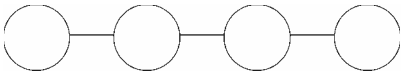

Figura 4. **Rețea de comunicare în lanț**

7.4.2. *Centralizate*: - în cazul acestor rețele participanții nu mai sunt egali, ei se află în raporturi de subordonare/ supraordonare

- aceste rețele corespund *stilului de conducere autoritar*

- sunt recomandate pentru a fi utilizate în activitățile operative care presupun luarea rapidă a unor hotărâri şi decizii

➢ *Rețeaua în Y*: caracterizează o conducere slab centralizate

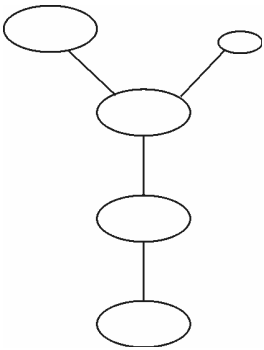

Figura 5. **Rețea de comunicare în Y**

➢ *Rețeaua în stea*: caracterizează o conducere puternic centralizată

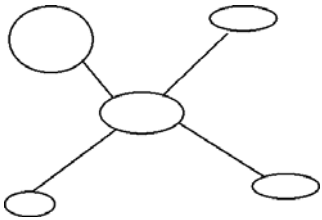

Figura 6. **Rețea de comunicare în stea**

7.4.3. *Rețele multiple*: - fiecare membru poate comunica cu toți ceilalți;

- obținerea feedback-ului este maximizată la fel ca şi satisfacția membrilor participanți la comunicare;

- apare riscul imposibilității luării rapide a unei decizii, a rezolvării unei sarcini în mod operativ, responsabilitatea fiind diminuată.

7.5. **Bariere şi căi de creştere a eficienței în comunicare**

Cele mai multe dintre studiile efectuate au relevat faptul că în procesul de comunicare, cel mai frecvent se ajunge de la 100%-ceea ce are de spus emițătorul, la 20% ceea ce reține receptorul, întrucât există nişte diferențe:

CE AM DE SPUS: 100%
CE MĂ GÂNDESC SĂ SPUN: 90%
CE ŞTIU SĂ SPUN: 80%
CE SPUN EFECTIV: 70%
CE AŞTEAPTĂ RECEPTORUL: 60%
CE ASCULTĂ RECEPTORUL: 50%
CE ÎNȚELEGE EFECTIV REPEPTORUL: 40%
CE ADMITE RECEPTORUL: 30%
CE REȚINE RECEPTORUL: 20%
CE VA SPUNE RECEPTORUL/ VA REPETA: 10%

Aceste diferențe rezultă datorită intervenției unor factori perturbatori care apar în procesul de comunicare. Aceşti factori pot fi:

7.5.1. *Factori perturbatori externi* (care nu țin de emițător şi receptor) (R.Emilian,1999, F.Tudose, 2000):

1. *Mediul fizic* (iluminatul, temperatura, zgomotul):

- slaba iluminare împiedică receptarea comunicării nonverbale;
- căldura excesivă/ frigul creează o stare neplăcută interlocutorilor;
- zgomotele împiedică recepționarea corectă a conținutului comunicării.

2. *Timpul şi circumstanțele nepotrivite*

- momentul zilei: -comunicarea în cea de-a doua parte a zilei/ la ore târzii, face dificilă comunicarea datorită acumulării oboselii;
- comunicarea realizată înaintea evenimentelor importante poate fi un factor de apariție a unor distorsiuni datorită intervenției stărilor afective;
- durata întâlnirii: întâlnirile pe fugă, în grabă sau prea prelungite sunt ineficiente.

3. *Distanța prea mare/ prea mică dintre interlocutori;*

4. *Stimulii vizuali*:

- îmbrăcăminte ieşită din comun;
- deplasări prin încăpere ale unuia dintre partenerii de comunicare;
- ticurile interlocutorilor.

5. *Întreruperi repetate:*

- apeluri telefonice;
- intrări şi ieşiri ale unor persoane din încăpere.

6. *Mijloace tehnice cu funcționare defectuoasă* (telefon cu paraziți etc.).

7. *Structura organizațională cu canale formale* (obligativitatea de a te adresa şefului direct pentru ca acesta să transmită mai departe şefilor superiori etc.).

7.5.2. *Factori perturbatori interni* (țin de emițător şi de receptor) (R.Emilian,1999, F.Tudose, 2000):

1. *factori fiziologici*:

- epuizare fizică şi psihică, boli;
- starea nutrițională (foame, sete);
- nevoia de somn;
- deficiențe: verbale (balbismul), auditive (hipoacuzia, surditatea), vizuale (diminuarea vederii, cecitatea).

2. *distorsiuni semantice*:

- *vocabularul* incomplet/ prea tehnicist;

➢*gramatica*: greşelile gramaticale vor denatura comunicarea, scăzând relaţiile de încredere şi depreciind imaginea celui care le face;

➢ *sintaxa*: construcţiile verbale prea complicate/ după modelele altor limbi, perturbă relaţiile de comunicare;

➢ *conotaţiile emoţionale ale cuvintelor*: anumite cuvinte cu semnificaţii deosebite pentru unul dintre parteneri vor perturba mesajul, prin polarizarea atenţiei/ suprasemnificarea unor fragmente din mesaj.

3. *intervenţia afectivităţii*:

➢ *implicarea afectivă*: atât cea pozitivă cât şi cea negativă tulbură precizia comunicării, precum şi felul în care ea este percepută de auditor;

➢ *frica*: teama comunicatorului că prin ceea ce comunică ar putea intra într-o situaţie neplăcută/ cea a ascultătorului că ar putea auzi lucruri neconvenabile;

➢ *presupuneri subiective*: dacă emiţătorul crede că receptorul îi este ostil/ indiferent atunci mesajul va fi distorsionat.

4. *formularea defectuoasă a mesajului, lipsa de claritate a mesajului* (emiţătorul nu ştie ce vrea să spună);

5. *limitele individuale*: emiţătorul/ receptorul deţine prea multă sau prea puţină informaţie;

6. *distorsiunea serială*: apare atunci când există mai mulţi transmiţători în serie;

7. *distorsiunea perceptuală legată de propriile atitudini, convingeri, sisteme de valori, experienţă de viaţă.*

7.6. **Strategia comunicării eficiente**: presupune parcurgerea succesivă a trei etape:

7.6.1. *Stabilirea problemelor de bază:*

➢ Emiţătorul: Cine spune ?

➢ Receptorul: Cui spune ? (profilul auditoriului)

➢ Mesajul: Ce spune ?

➢ Impactul căutat: În ce scop ?

➢ În cât timp: Cât de imperativ este ca mesajul să fie de actualitate?

➢ Cu ce consecinţe ?

7.6.2. *Evaluarea exigenţelor*:

➢ Ce se aşteaptă de la mesaj din punct de vedere al înţelegerii, deformării, memorării şi conservării ?

➢ De ce buget dispunem ?

7.6.3. *Alegerea unui suport de comunicare* în funcție de ceea ce s-a stabilit în cadrul primelor etape

7.7. **Principiile comunicării eficiente**:

7.7.1. *Principiul coerenței*: receptorul să primească şi să înțeleagă mesajul în conformitate cu intențiile emițătorului.

7.7.2. *Principiul schimbului permanent*: emițătorul să primească feedback-ul (sub forma întrebărilor, observațiilor, precizărilor) din partea receptorului şi să țină cont de mesajul reprimit (să asculte argumentele receptorului şi să-şi adapteze comportamentul)

7.7.3. *Principiul percepției globale*: corelarea comunicării verbale cu elementele comunicării nonverbale.

Din ce în ce mai mult se vehiculează ideea conform căreia este necesară existența unui „responsabil al comunicării interne", care să aibă următoarele atribuții (Emilian, 1999):

1. *definirea, punerea în aplicare şi animarea politicii de comunicare internă* (alege şi face aplicabile diferitele suporturi de informare: ziarul intern, audiovizualul, animarea reuniunilor etc.).

2. *asistarea directorului general/ a altor servicii în acțiunea lor de comunicare*:

- sfătuirea preşedintelui în formarea imaginii sale interne;
- asistarea conducerii în acțiunile ei ce privesc salariații;
- informarea conducerii despre aşteptările salariaților;
- acompanierea cadrelor în acțiunea lor de comunicare pe teren.

3. *facilitarea dialogului între personal şi conducere*, scopul final fiind acela de motivare a personalului şi de ameliorare a climatului social.

Rezumat:

Comunicarea reprezintă transmiterea unui mesaj într-un anumit context situațional (spațio-temporal, socio-cultural, psihologic) de la un emițător către un receptor, prin intermediul unui canal de comunicare, mesajul fiind transmis sub forma unui cod care face descifrabil mesajul. La nivelul instituțiilor comunicarea poate fi internă şi externă. Rolurile comunicării sunt multiple şi dintre acestea amintim: asigură o bună circulație a informațiilor interne; amplifică legăturile dintre membrii grupurilor de muncă, dezvoltând un climat intern, bazat pe încredere şi apartenență la grup şi consolidează coeziunea grupurilor; are un rol important în asigurarea protecției muncii; în cadrul politicilor de personal ale instituției contribuie la desfăşurarea cu rezultate pozitive a proceselor de recrutare, selecție,

evaluare, perfecţionare şi promovare a personalului etc. Componentele actului de comunicare sunt: emiţătorul, receptorul, mesajul contextul, mijloacele de comunicare, feedback-ul. Comunicarea poate fi: ascendentă, descendentă sau orizontală; formală sau informală; orală, scrisă, audio-vizuală sau nonverbală. Deosebim trei tipuri de reţele de comunicare: centralizate, descentralizate şi multiple, fiecare cu caracteristici şi stiluri de conducere diferite.

Transmiterea mesajului poate fi distorsionată de factori externi (distanţa dintre parteneri, circumstanţe nepotrivite, mediul fizic) sau interni (factori fiziologici, distorsiuni semantice, intervenţia afectivităţii, lipsa de claritate a mesajului etc.). Principiile unei comunicări eficiente sunt: principiul coerenţei, principiul schimbului permanent şi principiul percepţiei globale.

Concepte cheie:

Comunicarea internă este comunicarea care se stabileşte între resursele umane ale unei instituţii.

Comunicarea externă este comunicarea dintre instituţie şi mediul exterior (piaţă, partenerii de afaceri, furnizori, clientelă)

Comunicarea ascendentă reprezintă comunicarea în care mesajele circulă de la bază către nivelurile superioare, fiind importantă atât pentru a cunoaşte aspiraţiile personalului, cât şi pentru dezamorsarea eventualelor conflicte şi tensiuni.

Comunicarea orizontală (laterală): nu ţine cont de relaţiile ierarhice şi este un schimb de la egal la egal între sectoare, servicii/ departamente diferite.

Reţelele de comunicare centralizate sunt acele reţele caracterizate printr-un stil de conducere autoritar, în care partenerii se află în raporturi de subordonare/ supraordonare şi sunt recomandate pentru a fi utilizate în activităţile operative.

Reţelele de comunicare descentralizate sunt reţele în care participanţii se află în relaţii de coordonare, se caracterizează printr-un stil de conducere democratic, participativ şi sunt indicate în activităţile creative şi cele de informare.

Reţelele multiple sunt combinaţii ale reţelelor centralizate şi descentralizate.

Extensie

Efectele interrelaţiei dintre muncă şi limbaj asupra comportamentului profesional:

Comunicarea apare, în cursul muncii, atunci când trebuie să existe o transmitere sau o retransmitere a informaţiei. Prin urmare,

limbajul şi, în genere, comunicarea, joacă în procesul muncii un *rol interregulator*, de influenţare reciprocă (cf. Slama-Cazacu 1999, 467), cu alte cuvinte realizează informarea în dublu sens şi, implicit, cooperarea. Pe de altă parte, influenţa muncii se manifestă asupra alegerii unui anumit *sistem de exprimare-receptare* (codul), precum şi asupra anumitor *căi de distribuţie* în comunicare (direcţia de circulaţie a mesajelor).

Datorită acestei interrelaţii între limbaj şi procesul muncii, pot apărea diverse *modificări formale ale limbajului*, tocmai datorită modului specific de desfăşurare a procesului muncii. Aceste modificări pot fi (cf. *ibid.*, 471 şi urm.):

- *modificări cantitative*, care se referă la frecvenţa mesajelor în timpul muncii, debitul verbal, lungimea frazei, amploarea unui gest etc.;
- *modificări calitative*, referitoare la vocabular, particularităţi fonetice, morfologice sau sintactice.

Activitatea în timpul muncii imprimă vorbirii anumite trăsături specifice care pot da naştere, ulterior, unor *modificări de sistem lingvistic*. Astfel, cele mai frecvente modificări care se pot înregistra sunt:

1. Formarea unei *terminologii speciale*, care contribuie la fixarea şi diferenţierea cunoştinţelor într-un anumit domeniu, precum şi la precizia comunicării. În această categorie se pot enumera: utilizarea frecventă a *numeralelor şi a interjecţiilor,* acestea din urmă mai ales sub formă de „refrene" sau şiruri ritmice; utilizarea a*brevierilor* în limbajul oral; diminutivarea termenilor tehnici; crearea unei *ierarhizări* a termenilor, în raport cu importanţa lor.

2. *Schimbarea terminologiei* ca urmare a evoluţiei tehnice, situaţie în care se pot adopta *termeni din vechea terminologie* (utilizaţi prin transfer analogic), se pot prelua *termeni prin împrumut din altă limbă* sau *alt domeniu de activitate* ori se pot crea *termeni noi* (ca urmare a unei cerinţe de mai mare expresivitate sau de reflectare cât mai corectă a realităţii).

3. *Modificări fonetice*, care se referă la particularităţi ale tempoului, intensităţii vorbirii, intonaţiei, frazării sau melodicităţii şi ritmului. Astfel de modificări apar, cu precădere, datorită condiţiilor generale ale muncii şi datorită relaţiilor concrete dintre interlocutori (necesitatea unor raporturi rapide, intense sau distanţa mare dintre interlocutori).

4. *Modificări morfologico-sintactice*, care presupun selectarea preferenţială a anumitor categorii sau forme lingvistice (de exemplu, sunt folosite frecvent verbele şi adverbele), folosirea unor propoziţii eliptice, transformarea valorii gramaticale a unor cuvinte (de exemplu,

Universitatea SPIRU HARET

abrevierile pot deveni substantive flexionare), înlocuirea unor categorii gramaticale prin alte mijloace de comunicare (în special, prin gesturi).

Toate aceste tipuri de posibile modificări ale limbajului sub influența procesului muncii au drept rezultat o serie de *particularități de ansamblu ale* **expresiei** (cf. *ibid*, 480). Comunicarea se supune necesităților de dinamizare a partenerilor în vederea unor acțiuni comune, ceea ce se traduce prin selectarea preferențială a posibilităților dinamogene ale limbii (adverbe, verbe, interjecții, imperativ şi vocativ). De asemenea, contextul comun creează relații de dialog în procesul muncii, dar, în egală măsură, creează şi fragmente de comunicare monologată.

Întrebări:

1. Care sunt funcțiile comunicării interne?
2. Care dintre modalitățile de comunicare este cel mai adecvat într-o instituție ? Argumentați răspunsul.
3. Care dintre cele trei moduri de comunicare (scris, oral, audio-vizual) este cel mai ieftin ? Dar cel mai uşor de înțeles ? Dar cel mai uşor de conservat ?
4. Ce factori pot perturba comunicarea ?
5. Ce tipuri de rețele de comunicare cunoaşteți şi care sunt avantajele şi dezavantajele acestora ?
6. Care este rolul psihologului în asigurarea unui climat de comunicare optim la nivelul instituțiilor ?

Bibliografie selectivă

1. Cazacu-Slama, T., *Comunicarea în procesul muncii*, Bucureşti, Editura Ştiințifică, 1964.
2. Cazacu-Slama, T., *Psiholingvistica, o ştiință a comunicării*, Bucureşti, Editura ALL, 1999.
3. Emilian, R., *Conducerea resurselor umane*, Bucureşti, Editura Expert, 1999.
4. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura RAI, 1998.
5. Mathis, R., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 1997.
6. Tudose, F., *O abordare modernă a psihologiei medicale*, Bucureşti, Editura Infomedica, 2000.
7. Vlăsceanu, M, *Psihologia organizațiilor şi conducerii*, Bucureşti, Editura Paideia, 1993.

Universitatea SPIRU HARET

8. **ADAPTARE-INADAPTARE PROFESIONALĂ**

8.1. **Exigenţe în procesul muncii**

Prin reliefarea caracteristicilor dominante ale activităţii de muncă, apare problema definirii trăsăturilor fizice şi psihice ale individului solicitate de activitate, spre a putea obţine randamente superioare. În acest sens prezenţa unor însuşiri sau absenţa lor din structura fizică sau psihică a unei persoane, pot constitui indicaţii sau contraindicaţii pentru profesiunea respectivă. Pentru aceasta, după cum se va vedea în continuare, psihologul alcătuieşte *psihograma* şi *psihoprofesiograma* persoanei în scopul aprecierii compatibilităţii dintre caracteristicile fizice şi psihice ale persoanei şi caracteristicile activităţii de muncă pe care acesta urmează să o desfăşoare.

Pentru a reuşi să întocmească o caracterizare generală a profesiunii date, psihologul trebuie să lucreze în echipă cu alţi specialişti: economişti, ingineri, medici etc. care au efectuat studii asupra profesiunii respective. La acestea se adaugă culegerea informaţiilor la locul de muncă prin observaţii sau alte metode.

Activităţile de muncă presupun îndeplinirea anumitor exigenţe pe care psihologul care lucrează în domeniul orientării şi selecţiei profesionale trebuie să le ia în considerare. Aceste exigenţe sunt (Gh.Iosif, 1996, Z.Bogáthy, 2002):

1. *exigenţe legate de vârstă şi sex;*
2. *exigenţe fizice*:

a) evaluări asupra sarcinii de muncă şi situaţiei de muncă

- *eforturi dinamice*: deplasări pe picioare, transport de greutăţi utilizarea unor scări/planuri înclinate. Vor fi evaluate frecvenţa, durata, amplitudinea şi forţa cerută în cursul programului de 8 ore;
- *eforturi statice*: postura corporală adoptată pentru o activitate determinată;

b) evaluări privind organismul operatorului: gradul de oboseală, durerile care apar, reacţiile respiratorii şi cardio-vasculare;

Universitatea SPIRU HARET

3. *exigenţe de ambianţă*: iluminat, temperatură, grad de umiditate, vibraţii, zgomote/ surse sonore, curenţi de aer etc.;

4. *exigenţe senzoriale şi motorii* se referă la evaluarea organelor senzoriale:

- aparatul vizual: - câmpul vizual;
  - timpul necesar acomodării;
  - acuitatea vizuală;
  - diferenţierea culorilor;
  - adaptarea la lumină şi întuneric;
  - durata de solicitare;
- aparatul olfactiv;
- aparatul auditiv;
- simţul tactil;
- simţul echilibrului;

5. *exigenţe ce ţin de personalitate*:

- nivelul studiilor;
- gradul de pregătire profesională;
- experienţa profesională;
- perfecţionări şi specializări pe diverse domenii;
- limbaj, exprimare, comunicare, capacitatea de a susţine discuţii;
- tipul inteligenţei: teoretică/ practică, analitică/ sintetică;
- exigenţe temperamentale: dinamism, echilibru/ constanţă în activitate, adaptabilitate;
- exigenţe sociale: sociabilitatea, spirit de echipă, capacitate de cooperare, spirit de disciplină;
- exigenţe privitoare la eficienţa activităţii: rezistenţă la monotonie, ordine, capacitate de organizare;
- exigenţe de natură etică: onestitate, sinceritate, spirit de dreptate; capacitate de toleranţă şi acceptabilitate, punctualitate;
- exigenţe privitoare la interese: interese pentru activităţi tehnice, comerciale, activităţi literare, activităţi umaniste.

Pentru a adapta individul la suma de exigenţe ale unui loc de muncă, psihologul alcătuieşte *psihograma* care reprezintă ansamblul însuşirilor şi caracteristicilor psihice ale unui individ precum şi gradul lor de dezvoltare la un moment dat. Pentru elaborarea psihogramelor se folosesc baterii de teste. *Psihoprofesiograma* se obţine pornind de la psihogramă şi eliminând toate acele însuşiri care nu sunt semnificative în exercitarea respectivei profesiuni. Psihoprofesiograma reprezintă deci ansamblul trăsăturilor de personalitate şi comportament ale unui subiect necesare pentru a obţine eficienţă şi randament pe un anumit post.

Tabelul 4

Model de psihogramă (Gh. Iosif, 1996, M. Moldovan-Scholz, 2000)

Categorii de funcţii şi însuşiri	*Calităţi psihice*	*Grad de dezvoltare*
I. Funcţii senzoriale	1. Acuitate vizuală 2. Sensibilitate cromatică 3. Adaptabilitate 4. Discriminare vizuală 5. Rezistenţa la oboseală vizuală	
	1. Sensibilitatea auditivă 2. Lărgimea spectrului auditiv 3. Discriminarea tonurilor 4. Capacitate de localizare 5. Rezistenţa la zgomot	
	1. Sensibilitatea olfactivă 2. Capacitatea de discriminare a formelor	
	1. Capacitatea de discriminare a temperaturii 2. Viteza de adaptare termică	
	1. Sensibilitatea kinestezică 2. Capacitatea de menţinere a echilibrului 3. Rezistenţa la ameţeală 4. Discriminarea posturală	
	1. Sensibilitatea gustativă 2. Viteza de adaptare gustativă	
II. Funcţii psihomotorii	1. Forţa musculară 2. Dexteritatea manuală 3. Coordonarea manuală 4. Timp de reacţie 5. Forţa 6. Rezistenţa la oboseală	
III. Funcţii perceptive	1. Percepţia mărimii 2. Percepţia formei 3. Percepţia adâncimii şi distanţei 4. Percepţia timpului 5. Percepţia mişcării	
IV. Funcţii mnezice	1. Memoria de scurtă durată (volum, fidelitate) 2. Memoria de lungă durată	

	(volum, fidelitate, promptitudine)	
V. Funcţii intelectuale	1. Inteligenţa generală 2. Gândire concretă 3. Gândire abstractă 4. Viteza operaţională a gândirii 5. Flexibilitatea gândirii 6.Capacitatea de reprezentare 7. Capacitatea asociativ-imagistică 8. Originea asociaţiilor 9. Atenţia concentrată 10.Atenţia distributivă 11. Volumul atenţiei 12. Mobilitatea atenţiei 13. Persistenţa (rezistenţa în timp)	
VI. Afectivitate şi motivaţie	1. Echilibru emoţional 2. Rezistenţa la stres 3. Persistenţa efectului 4. Capacitate de automotivare 5. Lărgirea ariei motivaţionale	
VII. Trăsături de personalitate	1. Tipul temperamental dominant 2. Gradul de introversiune-extraversiune 3. Atitudinea faţă de sine 4. Atitudinea faţă de alţii 5. Atitudinea faţă de muncă 6. Trăsături caracteriale	
VIII. Trăsături biotipologice	1. Sănătatea fizică 2. Munca în picioare 3. Rezistenţa la oboseală 4. Rezistenţa la monotonie 5. Rezistenţa la condiţiile mediului fizic	

În psihologia muncii se descriu mai multe tipuri de fenomene cu caracter disfuncţional care afectează productivitatea muncii şi randamentul la locul de muncă, şi anume: erorile şi violările de norme, incidentele, accidentele, oboseala, şi stresul.

8.2. **Erorile şi violările de norme**

G. de Terssac şi C. Chabaud (1990) defineau fiabilitatea umană ca fiind «capacitatea unui individ de a realiza un ansamblu de funcţii cerute în condiţii date şi pentru un timp dat».

J. L. Nicolet şi J. Celier (1985) priveau fiabilitatea umană ca fiind «probabilitatea unui individ, a unei echipe, sau a unei organizaţii umane de a realiza o misiune în cadrul limitelor acceptabile ale condiţiilor date pe o anumită perioadă de timp». În considerarea fiabilităţii indicatorii sunt erorile care apar.

Pentru D.E. Embrey (1987) fiabilitatea umană are ca obiectiv predicţia şi prevenirea erorii umane în scopul optimizării fiabilităţii globale şi productivităţii sistemului. Concepţia a fost preluată de către Comunitatea Economică Europeană, în 1988 care a definit fiabilitatea umană astfel «corpul de cunoştinţe privind predicţia, analiza şi reducţia erorilor umane, centrându-se pe rolul omului într-o operaţie de concepere, mentenanţă şi exploatare a sistemului. » (cf. Neboit şi colab. 1990). Fiabilitatea umană ca ştiinţă se află în interacţiune cu diferite alte discipline cum ar fi: ergonomia, calitatea şi securitatea muncii.

Erorile şi violările de norme sunt indicatori pentru fiabilitatea umană.

După J.Leplat şi J.Pailhous (1973-1974) *eroarea* poate fi definită prin diferenţele în acţiune şi rezultatele efective în raport cu un criteriu clar şi operaţional de referinţă (privind cursul acţiunii sau rezultatul acesteia). Ulterior J. Leplat (1989, 1990, 1993) face distincţia între eroare din punctul de vedere al celui care prescrie sarcina şi a celui care o comite.

J. Rasmussen (1987) considera că eroarea poate fi definită numai prin referiri la intenţiile şi aşteptările omului. J. Reason (1990) afirma că termenul de eroare va fi luat într-un sens generic, care acoperea toate cazurile în care o secvenţă planificată de activităţi mentale sau fizice nu atinge scopurile dorite şi când eşecurile nu pot fi atribuite hazardului.

D. Zapf şi colaboratorii (1992) sintetizează aceste definiţii în trei elemente esenţiale:

a) erorile apar numai în acţiunea orientată către scop (eroarea este deci numai umană);

b) eroarea implică nerealizarea unui scop;

c) eroarea poate fi potenţial evitabilă.

Cauzele erorilor:

- nivelul de pregătire şi experienţa în domeniul respectiv (nivelul scăzut de pregătire şi experienţa redusă pot duce în anumite cazuri la erori în activitatea de muncă);
- solicitarea în muncă;
- oboseala;
- anxietatea;

• alterarea stării de sănătate;
• trăsăturile de personalitate.

Mecanismele cognitive generatoare de erori exclud intenţia omului de a comite o eroare, de unde apare şi distincţia dintre eroare şi violare de norme sau practici sigure de activitate.

Violările pot fi definite ca devieri deliberate (intenţionate) de la norme sau practici stabilite (de către proiectanţi, manageri, agenţi de reglementări etc.) a fi necesare pentru a asigura funcţionarea normală, protejată a unui sistem potenţial periculos şi a unei activităţi sigure. Violarea are astfel o puternică tentă motivaţional-atitudinală şi culturală.

Violările pot fi clasificate astfel (Reason, 1990):

a. *violări eronate* (fără intenţia de a le comite; în realitate acestea sunt erori deoarece prin definiţie, violarea este o abatere intenţionată);

b. *violări*. Acestea pot fi divizate în:

a) *sabotaj* (când există intenţia prealabilă de a distruge sistemul);

b) *violări rutiniere sau obişnuite*: sunt favorizate de a) tendinţa naturală a omului de a merge pe linia celui mai mic efort (comoditate); şi b) un climat organizatoric tolerant, permisiv, în care se pedepseşte rar violarea şi se apreciază rar conformitatea la reguli;

c) *violări excepţionale*: apar doar în situaţii neobişnuite având chiar caracter pozitiv (de exemplu, în situaţii neobişnuite în care individul constată că procedeele prescrise nu se pot aplica, şi, în consecinţă operează cu un nou procedeu dedus de el).

8.3. **Incidentele şi accidentele de muncă**

Consecinţele erorilor şi violărilor de norme sunt *incidentele* şi *accidentele de muncă.* În general se face o distincţie între incidente şi accidente, criteriul constituindu-l amploarea şi gravitatea urmărilor. În ambele cazuri este vorba despre un eveniment neprevăzut care întrerupe buna desfăşurare a activităţii, dar cu pagube materiale şi victime umane în cazul accidentelor. Deci, noţiunea de accident implică ideea de element fortuit, cu repercusiuni dăunătoare asupra integrităţii persoanei sau asupra valorii unor bunuri.

8.3.1. *Caracteristicile accidentului de muncă* (Bogáthy, 2002):

1. imprevizibilitatea;

2. disproporţia dintre cauză şi efect: accidentul se caracterizează prin aceea că, de cele mai multe ori, cauze mici produc efecte grave;

3. este rezultatul unor acţiuni sau inacţiuni umane;

Universitatea SPIRU HARET

4. au o cauzalitate multiplă, putând fi determinate de generaţi de individ, de mediu sau factori de natură tehnică.

8.3.2. *Factorii care provoacă accidente şi incidente* pot fi grupaţi în mai multe categorii (Gh.Iosif, 1996, Z.Bogáthy, 2002):

1. *Factori generaţi de caracteristicile individuale ale omului:*

- vârsta şi experienţa profesională;
- incapacitate de decizie;
- instabilitate/ mobilitate redusă a atenţiei;
- timp de reacţie prea lung sau prea scurt;
- motivaţie redusă pentru activitate
- tulburări la nivel psihic: anxietate, stres, sentimente de insecuritate, emotivitate excesivă, fatigabilitate, lipsă de echilibru emoţional şi autocontrol;
- slabă integrare socioprofesională la locul şi în grupul de muncă;
- conflicte interpersonale;
- stare de sănătate precară: disfuncţii ale organelor senzoriale, oboseală, suprasolicitare;
- selecţie profesională inadecvată;
- formare profesională nesatisfăcătoare: nivel scăzut de dezvoltare a aptitudinilor şi deprinderilor profesionale.

2. *Factori de natură tehnică*:

- carenţa unor mijloace de protecţie a muncii adecvate;
- proiectarea inadecvată a locurilor de muncă sau echipamentelor;
- disfuncţionalităţi ale echipamentelor.

3. *Factorii de mediu*: condiţii de mediu necorespunzător (temperatură, umiditate, iluminat, vibraţii etc.).

8.3.3. *Prevenirea accidentelor şi incidentelor* (Gh.Iosif, 1996, Z.Bogáthy, 2002):

1. *Mijloace tehnice:*

- obligativitatea atestatului ergonomic al echipamentului tehnic care să ateste faptul că acesta a fost conceput şi construit în funcţie de particularităţile psihofiziologice ale utilizatorilor;
- reducerea proceselor de producţie manuală prin extinderea mecanizării şi automatizării;
- izolarea dispozitivelor şi a locurilor periculoase;
- folosirea echipamentelor de protecţie (mănuşi, cizme electroizolante, căşti, ochelari de protecţie, antifoane etc.).

2. *Mijloace medicale*:

- profilaxia bolilor profesionale prin ameliorarea condiţiilor de muncă
- examene medicale periodice ale persoanelor suferind de anumite maladii sau expuşi unor boli profesionale

➢ administrarea unor antidoturi persoanelor care desfăşoară activităţi de muncă cu produse toxice, iritante etc.

3. *Mijloace psihologice***:**

➢ orientare şcolară şi profesională precum şi selecţie profesională adecvată;

➢ formare şi perfecţionare profesională la locul de muncă;

➢ propaganda tehnicii de securitate a muncii.

8.4. **Oboseala în muncă**

Oboseala este un fenomen psihofiziologic normal care apare ca urmare a solicitării organismului, a efortului prelungit pe parcursul activităţii, care se manifestă printr-un ansamblu de simptome subiective şi obiective şi care se remite prin odihna obişnuită sau prin alimentaţie.

8.4.1. *Caracteristici*:

1. are o bază obiectivă, determinată de consumul de energie în timpul activităţii, urmând ca acesta să fie compensat prin alimentaţie şi odihnă;

2. poartă amprenta caracteristicilor personale ale individului (constituţia fizică, psihică, starea de sănătate, antrenament), este deci o senzaţie subiectivă;

3. caracterul oboselii este determinat de specificul activităţii de muncă, fizică sau intelectuală. În condiţiile muncii moderne este greu de făcut această deosebire pentru că sunt foarte puţine activităţi profesionale care să aibă un caracter exclusiv fizic sau exclusiv intelectual. Din această cauză este mai corect să considerăm ponderile pe care le au eforturile fizice/ intelectuale într-o anumită activitate, şi de aici proporţia în care oboseala este de natură fizică/ intelectuală;

4. îndeplineşte o funcţie de protecţie a organismului semnalând că au fost atinse limitele de solicitare pe care organismul nu le poate depăşi. Suprasolicitarea duce la stres, accidente, alterarea stării de sănătate fizică/ psihică. Acest lucru se realizează prin apariţia la nivelul sistemului nervos central a unor reacţii de inhibiţie care să permită organismului să se readapteze. Se creează astfel condiţiile de restabilire/ reînnoire a substanţelor cheltuite în timpul efortului.

8.4.2. *Cauzele oboselii* (Gh.Iosif, 1996, Z.Bogáthy, 2002):

1. *cauze legate de factorul uman:*

➢ deficienţe de ordin fizic, biologic sau fiziologic;

➢ alimentaţie insuficientă sau cu carenţe ale unor componente nutritive esenţiale;

➢ nesatisfacerea necesităților de odihnă pasivă (somn) şi folosirea insuficientă a odihnei active;
➢ grad scăzut de antrenament în muncă;
➢ deficiențe la nivelul proceselor psihice şi al personalității;
➢ nivel scăzut de dezvoltare a aptitudinilor;
➢ stări afectiv-motivaționale negative;
➢ nivel de interese inexistent, scăzut sau demobilizator;
➢ atitudini neadecvate;
➢ insuficiente cunoştințe generale şi de specialitate.

2. *cauze legate de factorul tehnic*:

➢ caracteristicile constructive şi funcționale ale echipamentelor tehnice;
➢ caracteristicile comenzilor;
➢ gradul de automatizare a funcționării;
➢ starea utilajelor.

3. *cauze legate de caracteristicile mediului:*

➢ mediul fizic: particularități fizice şi chimice ale mediului ambiant (temperatură, iluminat, curenți de aer, zgomote, vibrații, umiditate) care nu sunt la parametrii convenabili (minerit, siderurgie, exploatări petroliere);
➢ mediul psihosocial: -mediu permisiv/ ostil;
- atmosferă tensionată la locul de muncă
- teamă de sancțiuni;
- nivel scăzut sau inechitabil al recompenselor;
- grad scăzut de satisfacere a nevoilor materiale sau culturale.

4. *cauze legate de sarcina de muncă:*

➢ regimul de muncă (muncă în schimburi, orar prelungit, ore suplimentare) şi al pauzelor în timpul activității necorespunzător;
➢ responsabilități multe la locul de muncă;
➢ suprasolicitarea/ subsolicitarea din partea sarcinii de muncă;
➢ specificul muncii (monotonia muncii determină apariția plictiselii şi în consecință a oboselii).

8.4.3. *Simptomele oboselii* (Tabachiu, 1997):

I. Obiective:

1. *Economice*: 1.1. *cantitative*:
➢ scăderea randamentului;
➢ scăderea ritmului de muncă;
➢ oscilații ale performanțelor;
➢ accidente de muncă.

1.2. *calitative*:
- creşterea numărului de erori şi a rebuturilor;
- scăderea capacității creatoare în muncă.

2. *Fiziologice*: - accentuarea respirației:
- creşterea tensiunii arteriale şi a pulsului;
- modificări în activitatea glandelor endocrine;
- modificări în compoziția sângelui şi a urinei.

II. Subiective: - dureri musculare;
- apariția senzației de oboseală;
- somnolență;
- stare tensionată, conflictuală, de nemulțumire şi frustrare;
- tonalitate afectivă scăzută;
- nemulțumire față de propria persoană.

8.4.4. *Formele oboselii*:

Oboseala poate îmbrăca mai multe forme (Iosif, 1996):

1. *Oboseala musculară*: este provocată de solicitarea un timp îndelungat/ suprasolicitarea muşchilor;

2. *Oboseala senzorială*: apare la nivelul organelor senzoriale mai ales la nivelul aparatului auditiv şi vizual;

3. *Oboseala intelectuală*: este determinată de munca intelectuală;

4. *Oboseala generală*: este provocată de solicitări ale întregului organism.

Atunci când simptomele oboselii zilnice se acumulează pe o perioadă îndelungată apare *oboseala cronică* care se manifestă prin:
- instabilitate emoțională;
- alterarea capacității de comunicare;
- stări de anxietate;
- scăderea interesului şi inițiativei;
- alterarea capacității de concentrare a atenției;
- tulburări de memorie;
- tulburări de somn;
- tulburări de apetit alimentar şi sexual;
- tulburări de comportament manifestate prin izolare.

Dacă odihna pasivă sau activă nu reuşeşte să refacă capacitatea de muncă diminuată poate apare *sindromul de surmenaj*, astenie nervoasă şi chiar depresie. Măsurile care se iau în această situație sunt:
- întreruperea temporară a activității (concediu de odihnă sau concediu medical);
- schimbarea temporară sau definitivă a locului de muncă;

- schimbarea temporară sau definitivă a profesiei;
- pensionare pe caz de boală.

8.4.5. *Prevenirea oboselii* (Tabachiu, 1997):

1. *Măsuri generale*:

- Organizarea raţională a regimului de muncă şi a pauzelor de odihnă (număr, conţinut, momentul introducerii lor) având în vedere curba randamentului şi a oboselii zilnice şi săptămânale, astfel încât să se asigure o eficienţă sporită şi un nivel optim al capacităţii de muncă, precum şi o stare fizică şi psihică bună. Conform acestor indicatori la începutul zilei şi săptămânii de lucru se vor efectua munci mai uşoare, pentru a permite organismului să se adapteze la activitatea de muncă după perioada de repaus. De asemenea, la sfârşitul zilei şi în ultima zi a săptămânii de lucru se vor planifica activităţi mai uşoare;
- Reglementarea duratei zilei de lucru, a săptămânii şi a concediilor de odihnă
- Ameliorarea condiţiilor mediului fizic ambiant şi a celor de microclimat;
- Îmbunătăţirea ambianţei psihosociale atât în cadrul grupurilor de muncă cât şi al raporturilor ierarhice şi de colaborare intergrupale;
- Orientarea, selecţia şi pregătirea profesională să fie făcute corect.

2. *Măsuri specifice*: mijlocul principal, esenţial pentru înlăturarea oboselii şi refacerea capacităţii de muncă este odihna sub formă de *repaus pasiv (somn) sau repaus activ*. Repausul activ reprezintă desfăşurarea unei activităţi mai uşoare şi mai atractive care să aibă un rol compensator faţă de activităţile profesionale de bază. Repausul activ poate avea loc în timpul pauzelor de producţie, după încheierea zilei de muncă, la sfârşitul săptămânii sau în timpul concediilor.

8.5. **Stresul profesional**

8.5.1. *Generalităţi*

H. Selye (1984) defineşte stresul ca pe o stare a organismului supus la acţiunea unui stimul suficient de puternic pentru a provoca fie o reacţie de apărare, fie o tulburare funcţională, fie o leziune organică. Starea de stres defineşte un organism care face un efort intensiv pentru a se adapta unor situaţii puţin obişnuite. Atunci când menţinerea echilibrului necesită eforturi compensatoii deosebite, când solicitările atrag sau depăşesc limitele resurselor adaptative, când integrarea organismului este ameninţată, persoana intră în stare de stres.

8.5.2. *Simptomele stresului (*Gh. Iosif, 1996, A.Tabachiu, 1997, Bogáthy, 2002*)*:

1. *Fizice*:

- Creşterea frecvenţei cardiace, pulsului, având drept consecinţe creşterea tensiunii arteriale (risc de cardiopatie ischemică, infarct de miocard);
- Creşterea frecvenţei respiratorii;
- Tulburări de somn;
- Tulburări de comportament alimentar;
- Scăderea imunităţii organismului care determină o predispoziţie la contractarea de boli;

Disfuncţii organice de diverse tipuri: boală de colon iritabil, ulcer de stres.

2. *Psihocomportamentale*:

- Stări de anxietate;
- Scăderea capacităţii de concentrare a atenţiei;
- Scăderea capacităţii perceptive;
- Scăderea puterii de decizie;
- Scăderea intereselor;
- Sentimente de culpabilitate;
- Intoleranţă şi hipersensibilitate la critică;
- Tulburări comportamentale (apatie, agresivitate etc.);
- Tulburări psihice (depresie etc.).

8.5.3. *Cauzele stresului (*Gh. Iosif, 1996, A.Tabachiu, 1997, Bogáthy, 2002):

1. *Factorii de mediu*

- *mediul fizic*: agenţi fizici, chimici (căldură, temperatură, vibraţii, zgomot, iluminat, emanaţii de fum sau vapori etc.);
- *mediul psihosocial* (stres relaţional): calitatea raporturilor cu superiorii şi cu colegii (competiţie, rivalitate), conflictele la locul de muncă pot constitui o sursă de stres.

2. *Sarcina de muncă*:

- suprasolicitarea:de natură cantitativă sau calitativă (considerarea unei munci ca fiind prea grea) se asociază cu comportamente disfuncţionale;
- caracterul muncii: munca devine stresantă acolo unde activitatea este repetitivă, puţin stimulativă, rutinieră; plictiseala şi dezinteresul diminuează capacitatea de reacţie a persoanelor;
- *pericolul fizic:* este o sursă de stres în profesiile de mare risc (minerit, poliţie, pompieri, armată etc.);

Universitatea SPIRU HARET

➢ *responsabilitățile la locul de muncă*: responsabilitatea față de oameni este mai stresantă decât cea față de echipamentele de lucru.

3. *Factorul uman*:

➢ *adecvarea persoanei la locul de muncă*: inadecvarea determină în timp apariția stărilor de nemulțumire, frustrare, anxietate, depresie;

➢ *ambiguitatea rolului*: se referă la lipsa de claritate în ceea ce privește rolul individului la locul de muncă, perceperea ambiguă a sarcinilor profesionale, a obiectivelor şi responsabilităților. Aceste persoane resimt o satisfacție minimă în activitățile lor profesionale, o stare crescută de tensiune în raport cu munca lor, un sentiment al lipsei de importanță a muncii prestate, însoțite de pierderea respectului de sine;

➢ teama de a nu obține avansări în carieră, teama de sancțiuni;

➢ recompensarea inechitabilă a muncii;

➢ subutilizarea competenței;

➢ accesul scăzut la luarea deciziilor în grupul de muncă;

➢ posibilități scăzute de exercitare a autorității;

➢ lipsa de experiență profesională;

➢ nesiguranța locului de muncă legată de schimbările sociale şi de progresul ştiințific şi tehnic cu apariția unor noi profesiuni şi dispariția altora;

➢ apropierea de vârsta pensionării.

Sursele potențiale ale stresului constituie categorii mari de variabile care au fost incluse în mai multe categorii cauzale. Dintre acestea, prezentăm în continuare un model fundamental, *modelul Michigan*, Elaborat de Institutul de Studii Sociale (Institute for Social Research) al Universității Michigan. (figura de mai jos). În cadrul acestui model există patru categorii de variabile luate în considerare: caracteristicile organizaționale, stresorii psihici, reacțiile la stres şi boala (Bogáthy, 2002).

Caracteristicile organizaționale (dimensiunea organizației, structura ierarhică, şi cerințele postului) favorizează acțiunea unor agenți stresori ca, de exemplu, conflictul, ambiguitatea sau supraîncărcarea de rol.

a. *conflictul de rol* ia naştere în momentul în care expectanțele şi solicitările la locul de muncă sunt incompatibile sau dificil de satisfăcut;

b. *ambiguitatea de rol* apare la angajații care nu au informații suficiente sau adecvate legate de rolul lor în organizație;

c. *supraîncărcarea rolului* reflectă dificultatea percepută a sarcinilor sau efectiv numărul mare de acțiuni pe care angajatul trebuie să le întreprindă.

Stresorii psihici generează *reacţiile la stres*, care includ răspunsurile afective, psihologice sau comportamentale ale individului (insatisfacţie în muncă, lipsă de motivaţie, absenteism, stări de frustrare etc.). În final dacă aceste reacţii nu sunt eliminate sau diminuate, acţiunea stresorilor psihici conduce la *boală fizică* sau *psihică*: ulcer gastric, boli cardiace, tensiune arterială, depresie etc.

Acţiunea celor patru variabile este moderată de *rezistenţa psihică a individului* şi de *calitatea relaţiilor interpersonale* pe care acesta le dezvoltă.

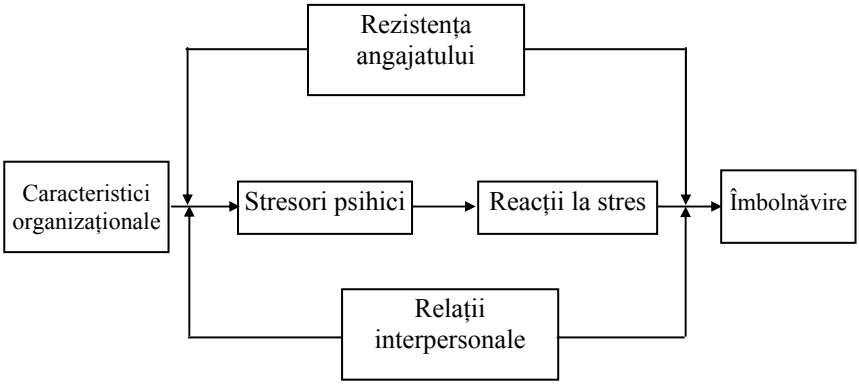

Figura 7. **Modelul Michigan**

Atunci când stările emoţionale declanşate de stres influenţează în sens negativ eficienţa demersurilor adaptative ale individului, apar simptome potenţiale ale strasului la *nivel individual, interpersonal şi organizaţional*, după cum se poate observa în tabelul de mai jos:

Tabelul 5

Consecinţele stresului la nivel individual, interpersonal şi organizaţional
(Chmiel, 2000)

Nivel	*Individual*	*Interpersonal*	*Organizaţional*
Afectiv	Anxietate Tensiune Furie Dispoziţie depresivă Apatie	Iritabilitate Sensibilitate accentuată	Insatisfacţie la locul de muncă
Cognitiv	Neajutorare/ neputinţă	Ostilitate Suspiciune	Cinism faţă de rolul profesional

	Dificultăți în luarea deciziilor		Sentimentul lipsei de apreciere Neîncredere între colegi
Fizic	Stres fizic (dureri de cap, etc.) Tulburări psihosomatice (tulburări gastro-intestinale, afecțiuni coronariene, etc.) Scăderea rezistenței sistemului imunitar Transformări la nivel hormonal		
Comportamental	Hiperactivism Impulsivitate Consum în exces de stimulente Alimentație redusă sau în exces	Izbucniri violente Comportament agresiv Conflicte interpersonale Izolare/ retragere socială	Performanță redusă Productivitate scăzută Întârzieri Transferuri Sporirea concediilor de boală Management slab al timpului
Motivațional	Pierderea zelului Scăderea entuziasmului Deziluzionare Dezamăgire Plictiseală Demoralizare	Pierderea interesului în ceilalți Indiferență Descurajare	Diminuarea motivației muncii Rezistență în a veni la serviciu Scăderea inițiativei

8.5.4. *Stresul şi cariera profesională*

8.5.4.1. ***Stresul şi etapele carierei*** (Stora, 1999):

La *începutul carierei*, persoanele sunt obligate să intre într-o competiție intensă, pentru a câştiga rapid cât mai mult şi pentru a obține un statut social cât mai înalt. În primii ani cadrele tinere au nevoie de securitate, acceptare şi recunoaştere precum şi de integrare în cadrul instituției.

Mijlocul carierei este însoțit de o serie de decepții: încetarea sau frânarea avansării, restrângerea oportunităților. Constatarea atingerii „plafonului" poate conduce la izolarea indivizilor. Deci sursele de stres sunt legate de obținerea avansării, de lupta în interiorul instituției

Universitatea SPIRU HARET

dar şi de tensiunile induse de multe ori de sacrificiul partenerului, în vederea reuşitei profesionale.

Sfârşitul de carieră cu temerile de a fi depăşit de schimbările tehnologice şi noile metode de conducere precum şi pensionarea pot fi o sursă de frustrare, mai mult sau mai puţin depăşită de indivizi. La acestea se adaugă şi stresul cauzat de concedieri şi reconversiile în carieră, precum şi cel cauzat de incertitudinea privind unele sume revalorizate ale pensiilor.

8.5.4.2. *Stresul şi modificările statutului profesional* (Stora, 1999):

Modificarea statutului profesional poate deveni o sursă de stres astfel:

- O instituţie poate favoriza avansarea excepţională a anumitor cadre superioare, a unor funcţionari şi muncitori, fără să ţină cont de consecinţele emoţionale şi somatice implicate: supraîncărcare şi exces de activităţi şi responsabilităţi, apariţia unor sentimente de insecuritate şi izolare faţă de mediul de muncă.
- Creşterea ritmului schimbărilor tehnologice, adaptarea continuă a instituţiilor, modifică ritmul de desfăşurare a carierelor profesionale din instituţia respectivă, precum şi vârsta medie a salariaţilor şi a conducătorilor ei. Astfel se împinge spre marginea societăţii un mare număr de cadre competente şi eficace, care nu mai sunt „tinere", acest lucru ducând la disconfort psihic, boli psihice sau somatice.

8.5.5. *Managementul stresului*

Un nivel ridicat al stresului după cum am arătat, produce o diminuare a performanţelor la locul de muncă, putând avea efecte negative, atât la nivel individual, cât şi la nivel interpersonal şi organizaţional, moment în care este necesar un management eficace al stresului. Acesta poate fi aplicat:

1. *la nivel individual* prin:
   - managementul timpului;
   - exerciţii fizice;
   - tehnici de relaxare;
   - creşterea reţelei de suport social.
2. *la nivel organizaţional* prin:
   - selecţia corespunzătoare a personalului;
   -stabilirea de obiective cu participarea angajatului;
   - reproiectarea posturilor;
   - îmbunătăţirea comunicării în organizaţie;
   - programe de sănătate.

Universitatea SPIRU HARET

Rezumat:

Pentru adaptarea reciprocă, optimă, om-mediu de muncă, acestea trebuie să îndeplinească o serie de exigenţe : exigenţe legate de vârstă şi sex, exigenţe fizice, exigenţe senzoriale şi motorii, exigenţe de personalitate, exigenţe de mediu, etc. În procesul muncii întâlnim o serie de fenomene cu caracter disfuncţional cum ar fi : erorile, violările de norme, incidentele, accidentele, oboseala şi stresul. Consecinţele acestora sunt scăderea randamentului şi productivităţii muncii şi implicit obţinerea unor produse de calitate inferioară.

Erorile sunt abateri de la normele prestabilite şi reunesc cazurile în care o secvenţă planificată de activităţi mentale sau fizice nu atinge scopurile dorite şi când eşecurile nu pot fi atribuite hazardului.

Violările pot fi definite ca devieri deliberate (intenţionate) de la norme sau practici stabilite necesare pentru a asigura funcţionarea normală, protejată, a unui sistem potenţial periculos şi a unei activităţi sigure.

Incidentele şi accidentele sunt evenimente neprevăzute care întrerup desfăşurarea activităţii de muncă, cu pagube materiale şi victime umane în cazul accidentelor.

Oboseala este un fenomen psihofiziologic normal care apare ca urmare a solicitării organismului, a efortului prelungit pe parcursul activităţii, şi care se remite prin odihna obişnuită sau prin alimentaţie.

Stresul la locul de muncă la fel ca şi oboseala pot avea drept cauze: solicitarea la locul de muncă, relaţiile, mediul de muncă (fizic şi social), periculozitatea sarcinii de muncă, stilurile de conducere a activităţii, etc.

Fenomenele cu caracter disfuncţional menţionate mai sus pot fi prevenite prin mijloace adecvate de natură tehnică, medicală sau psihologică.

Concepte cheie:

Psihograma reprezintă ansamblul însuşirilor şi caracteristicilor psihice ale unui individ precum şi gradul lor de dezvoltare la un moment dat.

Psihoprofesiograma reprezintă ansamblul trăsăturilor de personalitate şi comportament ale unui subiect necesare pentru a obţine eficienţă şi randament pe un anumit post.

Fiabilitatea umană reprezintă capacitatea unui individ, a unei echipe, sau a unei organizaţii umane de a realiza o activitate de muncă în cadrul limitelor acceptabile ale condiţiilor date pe o anumită perioadă de timp.

Eroarea reprezintă diferența între acțiune şi rezultatele efective în raport cu un criteriu clar şi operațional de referință.

Violarea este o deviere deliberată (intenționată) de la norme sau practici stabilite (de către proiectanți, manageri, agenți de reglementări etc.) necesare pentru a asigura funcționarea normală, protejată a unui sistem potențial periculos şi a unei activități sigure.

Incidentul este un eveniment neprevăzut care întrerupe buna desfăşurare a activității de muncă.

Accidentul de muncă reprezintă un eveniment neprevăzut care întrerupe buna desfăşurare a activității şi având drept consecințe pagube materiale şi victime umane.

Extensie

Metode de studiere a accidentelor de muncă (Tabachiu, 1997)

Studierea accidentelor de muncă se poate face cu ajutorul mai multor metode:

1. *Metoda monografică*: constă în analiza detaliată a posturilor de muncă care prezintă un grad mai mare de probabilitate în producerea accidentelor de muncă. Sunt studiate astfel caracteristicile echipamentului tehnic, factorii mediului fizic ambiant, modul de organizare a locului de muncă, factorii de risc, elaborându-se pe această bază o micromonografie care cuprinde toate aceste elemente, precum şi normele şi tehnica securității muncii şi recomandările din atestatele ergonomice ale echipamentelor tehnice. Micromonografia este utilă în cazul producerii unui accident de muncă, în vederea studierii cauzelor care l-au determinat, pentru adoptarea unor măsuri eficiente de prevenire în viitor.

2. *Metoda grupării* : constă în studierea accidentelor de muncă analoge într-un anumit interval de timp, a împrejurărilor, cauzelor şi condițiilor specifice în vederea adoptării de măsuri eficiente în viitor.

3. *Metoda topografică* : redă în planul secțiilor de producție, cu ajutorul unor semne convenționale caracteristice pentru fiecare tip de accident de muncă, locul de muncă unde s-au produs acestea. Acumularea în anumite posturi de muncă a mai multor semne convenționale identice semnifică producerea de accidente de muncă similare, ceea ce determină analiza împrejurărilor şi a condițiilor caracteristice pentru adoptarea de măsuri de protecție (din partea echipamentelor tehnice) şi prevenire (din partea oamenilor) în viitor.

4. *Metoda psihologică sau a fişelor*: investighează persoanele care au fost autori, au suferit consecințele unor accidente de muncă sau au întrunit ambele situații. Interesează în aceste cazuri toate datele

personale ale subiecților care ar fi putut avea legături cu accidentul produs, ca de exemplu vechimea în profesie şi la locul de muncă respectiv, principalele caracteristici psihofiziologice şi psihosociale ale persoanelor în cauză, informații cu privire la situația familială a acestora, distanța de la domiciliu la instituție, dacă au mai fost angajați în situații periculoase sau accidentați, atitudinile față de normele de tehnica securității muncii, participarea la instructajele periodice organizate de compartimentul de protecția muncii în instituție etc.

Pe baza tuturor acestor date se completează fişa persoanei accidentate care constituie documentul primar necesar analizei cauzelor accidentelor de muncă datorate factorului uman. La completarea acestei fişe participă cadrele tehnice de specialitate, şeful direct al postului de muncă respectiv, titularul locului de muncă şi psihologul instituției.

Reactivitate comportamentală la stres (M. Friedman, R.Rosenman, 1959)

Cercetările efectuate au atras atenția asupra variabilității personalității umane şi rolul esențial al acesteia în receptarea stresului şi lupta cu efectele sale. Particularitățile temperamentale, structura aptitudinilor şi a atitudinilor, experiența de viață, întreaga structură a personalității configurează stiluri individuale de a trăi evenimentele şi de a le resimți ca stresante. Urmând o anumită schemă comportamentală, persoanele se împart în două categorii :

Tipul A are următoarele caracteristici : competitiv, în acțiune, grăbit, dornic să fie primul, neinfluențabil, exigent, perfecționist, ambițios, ferm angajat, hiperimplicat, motivat pentru succes şi devotat acestuia, muncește şi când se relaxează, îşi planifică fiecare minut, devine nervos când trebuie să stea fără să facă nimic, este obsedat de muncă. El acordă o foarte mare importanță activității profesionale şi muncește multe ore pe zi. Acest tip de persoane percep mediul înconjurător ca fiind foarte solicitant, simt că nu au suficiente resurse să-i facă față, sunt permanent în criză de timp. Tipul de comportament A este caracteristic persoanelor acreditate succesului, constant angajate în lupta de a reuşi, de a se autodepăşi, de a bate recorduri.

Tipul B are următoarele trăsături: nu se complică, evită competiția, se lasă dus de val, este relaxat, controlat, lent, influențabil, înțelegător, nu ține la propriile idei, este mulțumit cu ceea ce face, respectă orele de odihnă, preferă destinderea, nu are o programare zilnică a activităților, poate sta liniştit câteva ore neîntrerupt, evită să-şi facă liste de sarcini considerând că poate să țină minte totul.

Universitatea SPIRU HARET

Deşi nu există un tip A sau B pur, se estimează că persoanele de tip A au un risc mai mare de manifestare a bolii coronariene (hipertensiune arterială, infarct de miocard). În activitatea de muncă ambele tipuri de personalităţi pot suferi de stres profesional. Ele diferă însă prin stilul de abordare şi prin strategiile adoptate.

Întrebări:

1. Ca exigenţe ale muncii cunoaşteţi ? Care este rolul lor în creşterea randamentului şi productivităţii muncii ?
2. Care sunt cauzele erorilor şi violărilor de norme ?
3. Ce consecinţele ale erorilor şi violărilor de norme la nivelul instituţiilor cunoaşteţi?
4. Care este deosebirea dintre incidente şi accidente ? Cum pot fi ele prevenite ?
5. Ce este fiabilitatea umană ?
6. Ce deosebire există între erori şi violări?
7. Descrieţi curba oboselii săptămânale şi mijloacele de prevenire a acesteia.
8. Care sunt sursele de stres la locul de muncă ?
9. Discutaţi pe larg relaţia stres-carieră profesională.

Bibliografie selectivă

1. Bogathy, Z, *Introducere în psihologia muncii*, Timişoara, Tipografia Universităţii de Vest, 2002.
2. Chmiel, N., *Introduction to Work and Organizational Psychology*, Blackwell Publishers.
3. Embrey, D.E., *Conception et mise en oeuvre de programmes visant a la réduction de l'erreur humain dans l'industrie*, Actes du colloque Facteurs humaines de la fiabilité et de la securité des systemes complexes, Vandoeuvre, 17-19 Avril, 1991.
4. Friedmann, M, Rosenman, R., *Association of Overt Behavior Pattern with Blood and Cardiovascular Findings*, JAMA, 1959, NR. 169, p. 1286-1296.
5. Ionescu, Gh., *Psihoterapie*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1990.
6. Iosif, Gh., Moldovan-Scholz, M., *Psihologia muncii*, Bucureşti, EDP, 1996.
7. Leplat, J., *Error Analysis, Instrument and Object of Task Analysis*, Ergonomics, 1989, nr. 7, p. 813-822.
8. Leplat, J., *Relation Between Task and Activity: Elements for Elaborating* a *Framework for Error Analysis*, Ergonomics, 1990, nr. 10-11 p. 1389-1402.

9. Leplat, J., Pailhous, J., *Quelques remarques sur l'origine des erreurs*, Bul. De psychologie, 1973-1974, nr. 13-14, p. 151-160.

10. Moldovan-Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 2000.

11. Neboit, M. *Fiabilité humaine*: *présentation du domaine*, în J.Leplat et G. De Terssac (eds.), Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes, Marseille, Editture Octares, 1990.

12. Nicolet, J.L, Celier, J., *La fiabilité humaine dans l'entreprise*, Paris, Masson, 1985.

13. Pufan, P., *Psihologia muncii*, Bucureşti, EDP, 1978.

14. Rasmussen, J., *The Definition of Human Error and a Taxonomy for Technical System Design*, în Rasmussen, J., Duncan, K. and Leplat, J., New Technology and Human Error, London, John Wiley and Sons, 1987, cap. 3.

15. Reason, J., *Human Error*, Cambridge University Press, 1990.

16. Selye, H., *Ştiinţă şi viaţă*, Bucureşti, Editura Politică, 1984.

17. Stora, B.J., *Stresul,* Bucureşti, Editura Meridiane, 1999.

18. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), Bucureşti, Editura Universităţii Politehnice, 1997.

19. Terssac, G. de, Chabaud, C., *Référentiel opératif commun et fiabilité*, în J. Leplat et G. De Terssac (eds.), Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes, Marseille, Editura Octares, 1990.

20. Zapf, D., *Errors in Working with Office Computers*: *a First Validation of Taxonomy for Observed Errors in a Field Setting*, International Journal of Human-Computer International.

9. **ORIENTAREA ŞCOLARĂ ŞI PROFESIONALĂ. RECRUTAREA, SELECŢIA ŞI INTEGRAREA PERSONALULUI LA LOCUL DE MUNCĂ**

9.1. **Orientarea şcolară şi profesională**

Orientarea şcolară şi profesională este activitatea de îndrumare a persoanelor în vederea alegerii unei profesiuni. Orientarea profesională este definită ca o activitate bazată pe un sistem de principii, de metode şi de procedee, prin care omul este ajutat să-şi aleagă acea profesiune pe care o poate exercita mai bine în folosul său şi al colectivității: «omul potrivit la locul potrivit» (Salade, 1979). Este o activitate exercitată de psiholog asupra unei persoane în scopul facilitării opțiunilor vocaționale, în funcție de gradul de concordanță dintre cerințele profesiunii şi potențialitățile celor angajați.

Orientarea profesională presupune o transmitere de cunoştințe despre conținutul profesiunilor, despre exigențele fizice, senzoriale şi morale, specifice exercitării unei profesii, despre condițiile economice locale, generale, despre dinamica şi perspectivele profesiunilor.

Orientarea profesională nu este o acțiune simplă, cu specific periodic, ci este rezultatul unei serii de influențe educative permanente, determinate de cunoaşterea cerințelor mediului social şi de cunoaşterea propriilor aptitudini.

După C. Botez (1971) activitatea de orientare cuprinde următoarele aspecte:

- Cunoaşterea individului şi a aptitudinilor sale;
- Cunoaşterea exigențelor diferitelor profesiuni;
- Cunoaşterea cererii de forță de muncă în diferite domenii de activitate productivă, pentru a orienta pe tânăr către profesiunile în care se poate încadra.

Sarcina orientării profesionale nu trebuie să se rezume la informarea elevilor asupra profesiunilor cu răspândire mai mare în principalele sectoare ale economiei, ci să ducă la dezvoltarea atitudinii pozitive a acestora față de ele, să-i determine să manifeste preocupări față de profesiunea aleasă.

Universitatea SPIRU HARET

9.1.1. *Etapele orientării profesionale* (Tabachiu, 1997):

I. *Preorientarea profesională (orientarea şcolară)*: la vârsta de 14-15 ani:

1. Este o activitate desfăşurată în vederea cunoaşterii copilului, a formării personalităţii acestuia, a canalizării intereselor sale pentru anumite profesiuni printr-o informare adecvată asupra acestora.

2. Scopul este de a stabili o corespondenţă între posibilităţile copilului şi solicitările şcolii.

3. Presupune:

a) *examenul psihologic al copilului* care include:

- observarea elevilor în timpul desfăşurării orelor şi activităţilor extraşcolare (activităţi culturale, sportive, concursuri, excursii etc.);
- culegerea datelor despre elev de la profesori, părinţi, maiştri, instructori etc.
- examenul psihologic propriu-zis cuprinde investigarea:

- inteligenţei: inteligenţa este mai importantă decât aptitudinile profesionale în perioada şcolară pentru că intervine în procesul de învăţare;
- aptitudinilor tehnice: reprezentarea în plan şi în spaţiu, înţelegerea mecanismelor şi a modului lor de funcţionare, înţelegerea raporturilor spaţiale, intuiţia tehnică etc.
- memoriei vizuale şi auditive;
- atenţiei concentrate şi distributive şi a spiritului de observaţie;
- dexterităţii constatate în testele de trasaj, punctare, înşirare de mărgele etc.
- intereselor şi atitudinilor;
- motivaţiei pentru alegerea profesiunilor;
- trăsăturilor de personalitate: cu ajutorul chestionarelor şi inventarelor de personalitate.

b) *culegerea datelor despre situaţia familială a elevului*:

- starea civilă a părinţilor;
- situaţia economică a familiei;
- antecedentele de sănătate ale familiei;
- profesiunile părinţilor;
- cadrul general familial în care s-a dezvoltat elevul.

4. Examenul medical oferă informaţii despre starea generală de sănătate a elevului:

a) acuitatea organelor de simţ (acuitatea vizuală, vederea în relief, sensibilitatea cromatică, sensibilitatea auditivă, olfactivă, gustativă);

b) aspectul funcţional al diferitelor organe şi sisteme;

c) gradul de dezvoltare fizică.

Examenul medical se face în scopul identificării oricăror afecţiuni sau boli care ar putea constitui o contraindicaţie pentru anumite profesiuni.

Pe baza tuturor acestor informaţii se alcătuieşte *fişa psihopedagogică* a elevului care se pune în *dosarul de orientare şcolară şi profesională*. Fişa psihopedagogică cuprinde următoarele aspecte (Holban, 1973):

1. date asupra mediului familial;
2. date medicale semnificative;
3. date asupra şcolarităţii;
4. caracterul personalităţii;
5. integrarea psihosocială;
6. aprecieri de ansamblu;
7. recomandări psihopedagogice inclusiv privind orientarea elevului spre anumite direcţii prioritare de studiu în funcţie de posibilităţile şi limitele sale.

II. *Orientarea profesională*: se face la vârsta de 16-18 ani

Obiectivele orientării profesionale:

Orientarea profesională urmăreşte realizarea a două obiective fundamentale şi anume:

1. găsirea pentru fiecare solicitant a profesiunii celei mai potrivite cu posibilităţile sale fizice şi psihice ;

2. asigurarea procesului de pregătire profesională a persoanelor care prin caracteristicile lor fizice şi psihice sunt apte să-şi însuşească în condiţii optime cunoştinţele necesare practicării profesiunilor respective.

La baza orientării profesionale stă noţiunea de aptitudine înţeleasă într-un sens mai larg ca aptitudine profesională, adică un complex de însuşiri, o rezultantă a aptitudinilor, cunoştinţelor profesionale şi deprinderilor de muncă. Astfel că orientarea profesională înseamnă ajustarea întregii personalităţi la necesităţile activităţii de muncă şi nu doar a aptitudinilor, întrucât realitatea profesională la care trebuie să se adapteze individul este constituită dintr-un complex de factori individuali, organizaţionali şi situaţionali.

Etape în orientara profesională (Tabachiu, 1997*)*:

1. analiza psihologică a profesiunilor şi elaborarea pe această bază a monografiilor profesionale, psihogramelor şi psihoprofesiogramelor;

Universitatea SPIRU HARET

2. alcătuirea unei baterii de teste psihologice în funcție de exigențele profesiunii analizate şi criteriile de succes profesional. Bateria va fi cu atât mai cuprinzătoare cu cât cerințele profesiunii sunt mai numeroase şi criteriile de succes profesional mai diverse. Aceste probe vor fi administrate pe grupuri de tineri pentru a stabili gradul lor de dificultate, problemele care apar pe parcursul examinării, în funcție de care se va definitiva bateria de teste psihologice ce va fi folosită în activitatea de orientare profesională;

3. examinarea psihologică a persoanelor supuse orientării folosind bateria de teste psihologice definitivată în etapa anterioară, convorbirea preliminară testării în scop de cunoaştere generală şi observare în timpul probelor de lucru pentru a consemna reacțiile acestora;

4. coroborarea rezultatelor la probele psihologice cu informațiile culese prin convorbirile cu candidații, cu cele obținute din analiza datelor biografice, a rezultatelor şcolare, a produselor activităților de atelier şi cu cele obținute din convorbirile cu părinții, profesorii şi maiştrii.

9.1.2. *Criteriile orientării profesionale*:

În activitatea de orientare profesională trebuie să ținem cont de următoarele criterii (Tabachiu, 1997*)*:

1. tendința progresului ştiințific şi tehnic care propulsează anumite profesiuni şi restrânge aria de activități a altora;

2. stadiul dezvoltării economico-sociale a țării şi obiectivele prioritare ale evoluției economice pe o perioadă de timp determinată, care reclamă dezvoltarea prioritară a unor profesiuni;

3. cerințele profesiunilor existente în societate la un moment dat față de persoanele care le vor învăța şi practica;

4. posibilitatea persoanelor care fac obiectul orientării profesionale de a învăța şi de a dezvolta acele activități necesare practicării la un nivel performant a profesiunilor existente în societate;

5. preferințele vocaționale ale celor îndrumați profesional şi care constituie un factor motivațional foarte important.

9.1.3. *Metode folosite în orientarea profesională* (U.Şchiopu, P.Constantinescu, 1972, A. Tabachiu, 1997):

Şcoala dispune de numeroase mijloace cu ajutorul cărora poate dezvolta interesele profesionale ale elevilor ca premise importante ale orientării profesionale. Dintre acestea menționăm:

Universitatea SPIRU HARET

1. informaţiile oferite de obiectele de studiu (literatură, istorie, geografie, economie, matematică etc.);
2. lectura monografiilor profesionale;
3. lectura unor articole din mass-media;
4. filme didactice şi documentare;
5. organizarea unor activităţi în cercurile de specialitate şi atelierele şcolare prin care se realizează cunoaşterea practică a profesiunilor respective;
6. întâlniri cu specialişti din diferite domenii de activitate însoţite de prezentarea unor filme, diapozitive, etc.;
7. vizite la diferite instituţii.

9.1.4. *Reorientarea şi recalificarea profesională*: reprezintă îndrumarea spre noi locuri de muncă sau spre alte profesiuni fie din cadrul aceleiaşi instituţii dacă acest lucru este posibil, fie din cadrul altor instituţii, în scopul restabilirii echilibrului dintre om şi activitatea sa profesională, implicând ideea schimbării profesiunii acestuia.

Cauze ale reorientării profesionale (I.Holban, 1971, A.Tabachiu, 1999, Z.Bogathy, 2002):

1. *obiective*:
   - îmbolnăviri/ deficienţe de natură medicală;
   - accidente de muncă;
   - schimbarea profilului instituţiei;
   - restrângerea activităţii instituţiei/închiderea instituţiei respective;
   - reorganizarea şi retehnologizarea instituţiei;
   - dispariţia unor profesiuni sau modificarea conţinutului lor.
2. *subiective*:
   - oferirea unui loc de muncă mai bine plătit;
   - condiţii mai bune de lucru;
   - mutarea cu domiciliul în altă localitate;
   - constatarea că profesiunea nu corespunde propriilor interese şi aptitudini;
   - conturarea unor noi pasiuni, schimbarea aspiraţiilor şi intereselor personale;
   - progresul deosebit înregistrat de o persoană pe linia pregătirii sale generale sau în alte domenii.

9.2. **Angajarea personalului**

Angajarea personalului se referă la: recrutarea de personal, selecţia personalului, angajarea propriu-zisă şi integrarea personalului în colectivul de muncă.

9.2.1. *Recrutarea de personal:* este o activitate a managementului resurselor umane care are rolul de a căuta şi de a identifica acei candidaţi care au caracteristicile psiho-fiziologice solicitate de posturile vacante ale instituţiei, şi de atragere a acestora în cadrul instituţiei.

Caracteristici: 1. procesul de recrutare are în vedere două aspecte:
a) asigurarea necesarului numeric de personal;
b) asigurarea unei forţe de muncă de calitate.

2. procesul de recrutare trebuie să aibă în vedere şi faptul că pentru individ, cele mai importante raţiuni de alegere a locului de muncă sunt: a) salariul;
b) tipul muncii pe care o prestează;
c) beneficiile suplimentare (prime, locuinţe de servici etc.).
d) personalitatea individului (aptitudini, nevoi, interese etc.).

9.2.1.1. ***Metode de recrutare*** (A. Manolescu, 1998, R. Emilian, 1999, Z. Bogáthy, 2002):

I. *Recrutarea internă*: se referă la recrutarea candidaţilor din interiorul instituţiei. Ea se poate face fie prin afişarea postului liber urmat de susţinerea concursului pe postul respectiv (dacă s-au înscris mai mulţi candidaţi pe post), fie poate lua forma *promovării* sau *transferului* în cadrul instituţiei.

Avantaje: 1. persoana care ocupă postul este bine cunoscută

2. candidaţii interni nu au nevoie de familiarizare cu politica instituţiei şi, ca urmare, posibilitatea apariţiei insatisfacţiilor legate de instituţie, va fi mai redusă decât în cazul candidaţilor din exterior;

3. poate constitui un bun factor de motivare a angajaţilor în vederea viitoarei promovări, mai ales dacă aceştia ştiu că pot trece de la o muncă grea, la un post mai bun, de la o muncă de execuţie la una de conducere;

4. este mai rapidă şi cu costuri mai mici, dar pentru aceasta trebuie să existe un sistem eficient de evaluare al personalului la nivelul instituţiei.

Dezavantaje: 1. candidaţii interni sunt uneori *lipsiţi de flexibilitate*, nu pot aduce idei noi, nu pot produce schimbări semnificative, ei fiind conectaţi la „spiritul instituţiei";

2. se pot manifesta *favoritisme*: dacă sunt promovaţi, ei îşi menţin vechile legături cu colegii de muncă, ceea ce le poate

Universitatea SPIRU HARET

afecta performanţele (diverse favoruri pe care le vor face, grija de a nu răni vechii colegi şi prieteni care acum le vor fi colaboratori);

3. la un ritm rapid de extindere a instituţiei, *posibilităţile de completare a posturilor din personalul existent, pot fi depăşite.*

Pentru ca recrutarea internă să fie eficientă trebuie îndeplinite următoarele condiţii:

1. anunţarea scrisă a locului de muncă disponibil, în mod vizibil, în locurile în care toţi angajaţii au posibilitatea să-l citească;

2. anunţul trebuie să specifice:- poziţia (titlul postului)
- nivelul salariului
-calificarea necesară ocupării lui

3. anunţul trebuie afişat cu o anumită perioadă de timp înainte de a începe recrutarea din exterior;

4. criteriile de selecţie trebuie să fie clarificate şi comunicate angajaţilor;

5. dacă se recurge la promovări şi transferuri ca procedee de recrutare, acestea trebuie anunţate.

II. *Recrutarea externă*: procesul de atragere a candidaţilor din exterior, prin utilizarea metodelor externe de recrutare

Avantaje: 1. candidaţii pot veni cu *idei inovatoare* la locul de muncă, cu noi perspective în ceea ce priveşte politica instituţiei, pot fi mai bine pregătiţi;

2. sunt mai *puţin susceptibili la a se conforma presiunilor*/ altor fenomene negative *de grup*, fenomen care afectează morala angajaţilor şi productivitatea muncii;

3. se realizează *economii în costurile de pregătire* pentru că se angajează profesionişti competenţi, bine pregătiţi, din exterior.

Dezavantaje: 1. *atragerea, contactarea şi evaluarea* potenţialilor *candidaţi* sunt dificile, necesită *timp îndelungat* şi *costuri ridicate*, deoarece piaţa externă este mult mai largă şi mai dificil de cercetat;

2. *descurajează angajaţii permanenţi* deoarece se reduc şansele de promovare şi ca urmare motivaţia scade;

3. noii angajaţi au nevoie de o *perioadă mai lungă de acomodare* cu noul loc de muncă, cu noii colegi, cu procedurile şi politica instituţiei;

4. intervin *aspecte psihosociale* cum ar fi:

4.1. *respingerea noilor veniţi* de către vechii angajaţi ceea ce creează dificultăţi de integrare, duce la scăderea motivaţiei afectând productivitatea muncii;

4.2. dacă noii angajaţi voi fi situaţi deasupra liderilor din interior ai unor grupuri înalt coezive, atunci aceştia îi vor respinge şi vor încerca direct/ indirect să-i facă să plece.

Metode de recrutare externă:

a) *metode informale*:

- se adresează unui segment îngust din piaţa de muncă, în sensul că angajează foşti salariaţi sau foşti studenţi care au lucrat în regim de colaborare;
- publicitatea este limitată în asemenea cazuri, prin apelarea la angajaţii existenţi, cărora li se cere să-i încurajeze pe cei interesaţi de instituţia respectivă;
- are un grad mare de subiectivism.

b) *metode formale* (Emilian, 1999*)*:

1. *anunţurile publicitare*:

- sunt cel mai des utilizate, au la bază descrierea postului şi specificaţia de post;
- principalele instrumente de publicitate sunt afişele de la intrarea în instituţie, ziarele locale/cu acoperire naţională, revistele de specialitate;
- anunţurile pot fi difuzate şi pe canale radio/TV.

Anunţurile trebuie concepute astfel încât să atragă atenţia, să creeze şi să menţină interesul, să stimuleze acţiunea din partea celor interesaţi. Atributele pe care trebuie să le îndeplinească un anunţ pentru a se dovedi eficace sunt:

a) să prezinte instituţia şi obiectul ei de activitate prin popularizarea punctelor tari ale instituţiei şi ale postului care pot constitui o sursă de atracţie pentru angajaţi (tipul activităţii, locul organizaţiei pe piaţă, succese, strategie);

b) să selecteze populaţia ţintă la care trebuie să ajungă mesajul publicitar;

c) să furnizeze informaţii despre nevoia de recrutare: număr de posturi libere, tipul lor, descrierea şi specificaţia posturilor;

d) să rezume atributele personale esenţiale pe care trebuie să le posede deţinătorul postului;

e) să facă pe scurt şi referirile necesare la eventualele atribute de dorit;

f) să enunţe principalele condiţii de angajare şi muncă, inclusiv nivelul de salarizare pentru postul respectiv, avantajele oferite (materiale, profesionale, morale);

g) să ofere informaţii despre modul în care instituţia poate fi contactată, să precizeze cum şi cui trebuie trimise cererile de angajare.

2. *fişierul cu potenţiali angajaţi*: cuprinde persoanele care vin într-un anume contact cu instituţia (parteneri de afaceri, colaboratori, vizitatori, practicanţi);

3. *reţeaua de cunoştinţe:* această metodă utilizează referinţele oferite de angajaţii instituţiei privind anumite persoane care pot fi recrutate (Atenţie! Angajaţii instituţiei tind să recomande persoanele cele mai apropiate-rude, prieteni şi nu neapărat cele mai potrivite pentru postul respectiv);

4. *internetul*;

5. *instituţii specializate în recrutarea/selecţia de personal/ consultanţă în domeniul resurselor umane*;

6. *head-huntingul: instituţii care recrutează personal pentru funcţii de conducere*;

7. *reviste de specialitate*.

Surse de recrutare:

1. agenţiile de forţă de muncă (oficiile de forţă de muncă);
2. centrele teritoriale de înregistrare a şomerilor;
3. alte instituţii/ organizaţii cu profil asemănător;
4. târguri de locuri de muncă;
5. asociaţii profesionale;
6. instituţiile de învăţământ (şcoli normale, şcoli profesionale, licee şi facultăţi).

9.2.1.2. ***Criterii de recrutare*** (R. Mathis, C. Rusu, 1997)

1. *Competenţa*: include pe lângă priceperea în realizarea sarcinilor de servici şi alte calităţi cerute de postul respectiv: inteligenţă, creativitate, originalitate, uşurinţă de integrare în grupurile de muncă, capacitate de comunicare şi empatie, rezultate bune şi foarte bune obţinute în postul actual sau în alte posturi anterioare.

2. *Vechimea*: firmele pot adopta mai multe variante:

- *recrutarea numai de personal tânăr*, întrucât acesta poate fi format şi modelat uşor în conformitate cu cerinţele instituţiei;
- *recrutarea persoanelor cu o anumită experienţă*, deci cu vechime în muncă.

3. *Potenţialul de dezvoltare a angajaţilor*: alegerea acelor locuri de muncă care li se potrivesc cel mai bine, care să le permită dezvoltarea optimă a abilităţilor, aptitudinilor şi personalităţii acestora, să le stimuleze creativitatea şi spiritul inovator şi care, în consecinţă, să contribuie la dezvoltarea organizaţiei în care lucrează.

9.2.1.3. ***Principii de recrutare*** (R.Mathis, C.Rusu, 1997):

1. alegerea cu discernământ a surselor de recrutare;

2. efectuarea recrutării de către persoane competente, imparțiale, obiective;

3. efectuarea recrutării după un plan elaborat în mod diferit pentru: muncitori necalificați, muncitori calificați, personal tehnic, personal de conducere;

4. determinarea necesarului de resurse pe baza unui inventar de nevoi detaliate sub forma descrierilor de post;

5. informarea exactă asupra cerințelor postului (prin textul reclamei);

6. a nu se denigra instituțiile concurente care recrutează personal în aceeaşi specialitate. Este considerată o lipsă de profesionalism oferirea informațiilor neadecvate/ comentariile negative cu privire la concurență, în scopul recrutării celor mai buni candidați.

9.2.1.4. ***Etapele planului de recrutare*** (R.Mathis, C.Rusu, 1997):

1. *Culegerea informațiilor în planificarea recrutării* presupune:

- luarea în considerare a următoarelor două aspecte:

a) prognoza cererii de resurse umane;

b) prognoza ofertei de resurse umane (internă sau externă);

- realizarea unui studiu privind obiectivele generale ale organizației.

2. *Organizarea posturilor şi a oamenilor*: se face prin studierea organigramei (organigrama efectiv aplicată şi cea de perspectivă). Din compararea lor se stabileşte necesarul de recrutat.

3. *Plecările*: se referă la evidența posturilor devenite disponibile datorită demisiilor, concedierilor, pensionărilor, deceselor.

4. *Studiul posturilor*: cuprinde descrierea posturilor şi oferă informații despre:

- denumirea postului;
- obiectivele postului;
- sarcini aferente postului;
- responsabilități;
- condiții de lucru;
- mijloace folosite în cadrul postului;
- calificarea necesară, cerută de post.

5. *Calculul nevoilor directe de recrutare*: se realizează prin compararea efectivului teoretic cu cel real.

9.2.2. *Selecția de personal*

9.2.2.1. ***Generalități***

Selecția resurselor umane trebuie abordată de organizație din mai multe puncte de vedere (Moldovan-Scholz, 2000):

1. *Abordarea din perspectivă economică* este necesară deoarece selecția:

- creează premisele unui randament sporit;
- creşte calitatea forței de muncă;
- creşte calitatea muncii;
- se reduc accidentele de muncă;
- se asigură supraviețuirea în fața concurenței prin calitatea angajaților.

2. *Abordarea de natură psihologică* are în vedere:

- interesele angajaților;
- aptitudinile individuale;
- nivelurile de aspirație;
- motivația angajaților;
- satisfacția muncii angajaților.

3. *Abordarea de natură sociologică* are în vedere:

- repartizarea corectă pe locuri de muncă;
- relațiile din cadrul grupului de muncă;
- stilurile de conducere existente (în cadrul grupurilor de muncă şi în cadrul instituției).

4. *Abordarea medicală*: aduce în discuție contraindicațiile nete pentru unii candidați de a ocupa anumite posturi.

Selecția profesională: este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituții/ organizații. Selecția presupune o analiză obiectivă a concordanței dintre caracteristicile profesionale ale unui post şi posibilitățile fizice, psihice şi informaționale pe care le prezintă solicitanții postului.

Selecția profesională se realizează prin intermediul unor examene de selecție profesională care sondează şi evaluează în ordine de rang, caracteristicile psihologice şi biofiziologice ale unui individ într-o profesie dată (U. Şchiopu, P.Constantinescu, 1972).

Scopul selecției profesionale îl constituie încercarea de a prevedea comportamentul candidatului la locul de muncă în care va fi angajat (performanță, calitatea muncii, probleme create, etc) cu ajutorul metodelor şi tehnicilor folosite. După S.Klein (1998), valoarea supremă a selecției constă în posibilitatea măririi ratei acelora care se vor integra perfect în noul loc de muncă.

Dacă prin orientare profesională înțelegem o acțiune de dirijare a factorului uman spre una sau un grup de profesii relativ asemănătoare,

Universitatea SPIRU HARET

acţiune realizată cu mijloace ştiinţifice şi în care nu se admit rebuturi, selecţia profesională afirmă H.Pitariu (1981) porneşte de la exigenţele profesiei, individualizând dintr-o populaţie orientată sau nu, pe cei mai potriviţi, ale căror aptitudini se vor încadra cel mai bine în specificul profesiei.

9.2.2.2. ***Criteriile procesului de selecţie****:*

1. numărul de posturi vacante;
2. cerinţele posturilor de muncă vacante: aceste cerinţe se regăsesc în fişa de post;
3. calităţile solicitanţilor;

Selecţia se poate realiza:

1) *pe cale empirică* bazându-se pe: recomandări, diplome, impresii, modul de prezentare la interviu, aspect fizic etc.;

2) *pe cale ştiinţifică* utilizând criterii riguroase de alegere, şi folosesc drept metode de selecţie probele de cunoştinţe profesionale, testele psihologice, probele practice şi testele medicale.

9.2.2.3. *Etapele selecţiei de personal* (H.Pitariu, 1983, R.Mathis, C.Rusu, 1997, R.Emilian, 1999,):

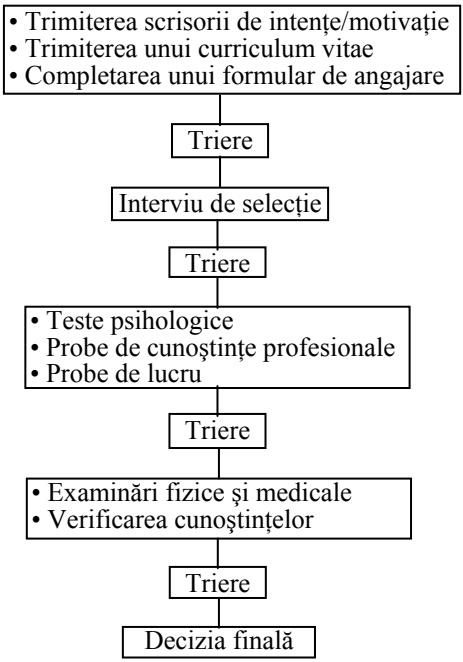

Figura 8. **Etapele procesului de selecţie**

Etapa I*: Scrisoarea de intenţie/ motivaţie şi curriculumul vitae (C.V.):*

• se expediază la poştă sau se depun la instituţia solicitantă;

• prin folosirea lor se elimină între 60-80% din candidaţi;

• scrisoarea de intenţie poate conţine elemente specifice care nu sunt incluse în C.V. cum ar fi de exemplu: salariul actual, planuri de perspectivă după angajare etc.; ea trebuie să fie scurtă şi concisă şi să nu repete informaţiile conţinute în C.V.;

• în afara informaţiilor oferite de scrisoarea de intenţie şi C.V. propriu-zise, există şi alte elemente care participă la procesul de triere: calitatea redusă a textului (dactilografiat/ scris de mână), greşelile de ortografie, lecturarea dificilă datorată exprimării neclare, lipsa semnăturii şi a formulelor de politeţe. Acestea pot influenţa decizia de eliminare a candidatului. Pe de altă parte, documentele scrise pot fi supuse testelor grafologice.

O alternativă la scrisoarea de intenţie şi C.V. o reprezintă completarea de către angajaţi a *formularelor de angajare*. Acestea au un anumit format, propriu organizaţiei şi categoriei de post pentru care se solicită angajarea.

Formularele de angajare sunt structurate pe mai multe grupe de informaţii:

• datele personale ale subiectului;

• studii;

• pregătirea profesională;

• experienţa profesională/ domeniile de competenţă;

• perfecţionări profesionale pe diverse domenii;

• diverse (pasiuni/ hobby-uri, salariul actual şi cel solicitat etc.).

Etapa a-II-a: *Interviul de angajare*

• Este cea mai folosită metodă de selecţie şi totodată cea mai criticată: unii o consideră nerelevantă şi deci invalidă datorită subiectivităţii pe care o poate manifesta intervievatorul;

• Se poate utiliza indiferent de nivelul ierarhic al postului pentru care se selectează personalul, de la posturi inferioare ierarhic, care cer munci necalificate până la funcţii de conducere;

• Este utilizat cu succes în: a) promovarea personalului;
b) transferuri în cadrul instituţiei;
c) angajări din afara instituţiei.

Scopuri:

1) să informeze candidatul asupra organizaţiei/ instituţiei, asupra postului vacant şi cerinţelor acestuia, fiind considerat un instrument al relaţiilor publice ale firmei;

Universitatea SPIRU HARET

2) să dea candidatului posibilitatea să prezinte informații cât mai ample privind trecutul său profesional şi aspirațiile sale de perspectivă.

Condiții de eficiență a interviului:

• să fie utilizat pentru relevarea acelor calități ale candidaților care pot fi analizate cel mai bine prin această metodă: ținută, limbaj, motivații, conduită nonverbală.

În schimb, cunoştințele profesionale pot fi testate mult mai bine prin alte metode decât interviul (probele scrise de cunoştințe profesionale).

• să fie structurat pe etape astfel încât să permită intervievatorului să-şi facă o imagine completă asupra candidatului, care să faciliteze trierea. Ordinea aspectelor urmărite este:

1) înfățişare;
2) pregătire;
3) experiență profesională;
4) motivațiile şi interesele candidatului;
5) adaptabilitatea emoțională.

• să se desfăşoare într-un cadru relaxant, liniştit, în care cel intervievat să nu se simtă presat, stresat sau în inferioritate.

Reguli pentru intervievatori:

1) să cunoască bine descrierea postului;

2) să stabilească nivelul abilităților, aptitudinilor, cunoştințelor, capacităților, exigențelor cerute de post;

3) să pornească de la buna cunoaştere a informațiilor prezentate în scrisoarea de intenție, C.V., şi formularele de angajare, astfel încât să nu mai fie reluate în timpul interviului;

4) să pregătească informațiile pe care candidații le-ar putea cere despre post şi despre instituție;

5) să pregătească cu atenție interviul, în sensul stabilirii cu anticipație a întrebărilor pe care le vor adresa;

6) să respecte programul de desfăşurare a interviului: data, ora, locul;

7) să ştie să deschidă discuția într-un mod care să destindă atmosfera;

8) să-l trateze pe candidat cu considerație astfel încât acesta să se simtă important şi apreciat;

9) să-i transmită o buna imagine a instituției;

10) să nu întrerupă desfăşurarea interviului sub nici un motiv;

11) să formuleze întrebări deschise;

12) să-l asculte cu atenție, să nu-l întrerupă şi să interpreteze comportamentul nonverbal al candidatului;

13) să nu grăbească desfăşurarea interviului;

14) să asigure candidatului posibilitatea de a apune întrebări;

15) să nu facă discriminări rasiale, politice, de sex, prin întrebările adresate;

16) să ia notițe, să rețină informațiile relevante asupra candidatului astfel încât să-l poată evalua eficient;

17) să încheie interviul cu fermitate, tact şi politețe şi să comunice data când se vor anunța rezultatele;

18) să facă evaluarea candidatului imediat după interviu, pentru a nu greşi în aprecieri;

19) evaluarea candidatului de către intervievator se va concretiza într-o fişă de evaluare, în care intervievatorul va include aprecierile sale favorabile/ nefavorabile asupra punctelor atinse în interviu.

Tipuri de întrebări utilizate în timpul interviului:

• Cine sunteți dumneavoastră domunule X?
• De ce căutați un serviciu ?
• Ce puteți oferi instituției noastre ?
• Care vă sunt punctele forte ?
• Care vă sunt punctele slabe ?
• Care sunt după dumneavoastră reacțiile unui angajat motivat ?
• Care sunt efectele unei libertăți şi discipline liber consimțite ?
• Vorbiți-ne despre unul dintre eşecurile dumneavoastră.
• Prezentați-ne una din realizările dumneavoastră.

Erori care apar în timpul interviului de selecție (R.Emilian, 1999, Gh. Iosif, 2001):

1. *Eroarea de similaritate*: constă în faptul că cel care conduce interviul este tentat să selecționeze candidații care îi sunt asemănători şi să-i respingă pe restul;

2. *Eroarea de contrast*: constă în compararea fiecărui candidat cu predecesorul său/ predecesorii săi, neglijând comparația cu standardul prestabilit al interviului;

3. *Eroarea de tip halou*: se produce atunci când o anumită caracteristică a interviului impresionează foarte puternic, ceea ce va influența şi aprecierea celorlalte caracteristici ale candidatului;

4. *Eroarea datorată primei impresii:*

5. *Sublinierea elementelor negative*: reacții nejustificate ale intervievatorului la cea mai mică informație negativă pe care o dă candidatul;

6. *Discriminarea în funcție de sex:* pot apărea diferențe atunci când candidații, bărbați sau femei solicită posturi de muncă care tradițional sunt pentru bărbați sau pentru femei. Altfel, evaluatorul pare mai înclinat să angajeze bărbați pentru posturi ocupate tradițional de bărbați şi invers;

Universitatea SPIRU HARET

7. *Discriminarea în funcție de vârstă.*

Etapa a-III-a:

Testarea psihologică: cu ajutorul testelor se alcătuieşte *psihograma* care reprezintă profilul psihologic al candidatului, cuprinzând însuşirile, aptitudinile, abilitățile, trăsăturile de personalitate etc. ale candidatului precum şi gradul de dezvoltare a acestora.

Cele mai folosite teste sunt:

1) *testele de inteligență*

2) *chestionarele de personalitate*: *unifazice* care investighează o singură trăsătură de personalitate (Testul Eysenck), *multifazice* care investighează mai multe trăsături de personalitate (chestionarele şi inventarele de personalitate California, Freiburg, Minnesota, etc), *proiective* (Rorschach, Rosenzweig etc.);

3) *testele de aptitudini*:

- *generale*: teste de atenție, memorie, reprezentare;
- *specifice*: - teste de aptitudini tehnice/ dexteritate manuală;
  - teste de abilități motorii;
  - teste de aptitudini de conducere;
  - teste de aptitudini de organizare;
  - teste de aptitudini literare şi muzicale;

4) *testele sociometrice* (matricile sociometrice);

5) *testele de interese profesionale;*

6) *testele de opinii şi atitudini.*

Utilizarea testelor psihologice în procesul de selecție profesională ridică o serie de probleme. Predicțiile nu se fac cu certitudine, ci cu probabilitate, în funcție de corelația care există între instrumentul de diagnosticare şi comportamentul care trebuie prezis. În general sunt două tipuri de erori de selecție, erori care pot reduce rata succesului organizației, consideră A.Furnham (1999): angajarea unor persoane care se dovedesc muncitori slabi –falşi pozitivi; în partea opusă sunt cei care constituie falşi negativi, adică au fost respinşi cu toate că ar fi putut deveni muncitori buni (v. Tabelul).

Tabelul 6

Erori de selecție: falşi pozitivi şi falşi negativi

COMPETENȚA CANDIDAȚILOR	*DECIZIA*	
	ANGAJARE	*RESPINGERE*
MUNCITORI BUNI	DECIZIA BUNĂ Este acceptat cel mai bun	FALŞI NEGATIVI
MUNCITORI SLABI	FALŞI POZITIVI	DECIZIA BUNĂ: Sunt respinşi cei slabi

Toate instituțiile dispun de evidențe proprii în ceea ce privește angajarea falșilor pozitivi (și numărul acestora este, din păcate mare), dar au mult mai puține date despre acei muncitori potențial buni care însă, nu au fost angajați.

Pornind de la psihogramă se elaborează *psihoprofesiograma* care conține acele însușiri ale candidatului *semnificative* pentru profesiunea respectivă și care-i permit să obțină un randament crescut în acel post. Psihoprofesiograma conține cerințele fiziologice, psihologice și sociale ale fiecărei profesiuni. În mod detaliat o psihoprofesiogramă conține următoarele aspecte:

1. *obiectul și natura profesiunii*: descrierea activităților de muncă, operațiile principale, condițiile de muncă;
2. *tehnologia profesiei*: materiile prime și auxiliare folosite; utilajele, agregatele, sculele, dispozitivele folosite;
3. *securitatea profesiunii*: condițiile de siguranță pentru angajat;
4. *condițiile de microclimat*: nivelul zgomotului, temperatura, vibrațiile, umiditate, curenți de aer;
5. *fiziologia muncii profesionale*: se referă la însușirile fiziologice necesare;
6. *psihologia profesiei*: aptitudini, interese, motivații, însușiri psihice necesare etc.;
7. *sociologia profesiei*: perspectivele sociale, statutul social;
8. *condițiile de salarizare și promovare*.

Probele de cunoștințe profesionale: se referă la volumul de cunoștințe din domeniul respectiv de activitate, fidelitatea acestora și modul lor de folosire în operații de analiză, sinteză, abstractizare și generalizare specifice domeniului.

Probele de lucru: constau în executarea în mod practic de către candidat a unor sarcini.

Etapa a-IV-a:

Examinările medicale: se fac înainte de angajare pentru depistarea afecțiunilor existente și mai ales acolo unde postul presupune anumite solicitări (fizice sau psihice);

Verificarea referințelor: se face după realizarea interviului.

Etapa a-V-a: *decizia finală* constă în comunicarea rezultatelor obținute și angajarea candidaților care au obținut rezultate foarte bune în etapele anterioare.

Universitatea SPIRU HARET

9.2.3. *Integrarea profesională*:

9.2.3.1. ***Generalități***

Integrarea profesională reprezintă procesul de acomodare a noilor angajați cu condițiile specifice ale activității instituției, ale departamentului şi locului de muncă. Acest proces este ulterior procesului de selecție şi începe odată cu încheierea contractului de muncă cu instituția respectivă.

Integrarea profesională are în vedere (Moldovan-Scholz, 2000):

1. familiarizarea cu noul loc şi condiții de muncă;
2. facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă;
3. crearea unei atmosfere de siguranță, confidențialitate şi apartenență, astfel încât noul angajat să-şi dobândească încrederea în propria capacitate de a îndeplini sarcinile postului.

9.2.3.2. ***Factori care influențează procesul de integrare*** (Moldovan-Scholz, 2000):

1. *scopurile* unei *instituții*, declarate sau nedeclarate la care angajatul trebuie să se supună;
2. *coeziunea şi coerența grupului*, în care se desfăşoară activitatea;
3. *contractul* pe care angajatul îl are cu instituția şi care stabileşte un echilibru între contribuțiile şi realizările cerute şi recompensele financiare şi nonfinanciare ale organizației;
4. *normele* care modelează noul angajat, norme care definesc rolurile lui în instituție şi care norme la rândul lor, vor fi confirmate, consolidate sau infirmate de aşteptările colegilor şi sprijinite pe existența unor valori integratoare;
5. *raporturile de putere* şi de *dependență* cu colegii şi cu superiorii ierarhici, prin care angajatul îşi analizează schimbarea comportamentului de care are nevoie pentru a-şi duce la îndeplinire sarcinile şi a-şi apăra interesele.

9.2.3.3. ***Metode de integrare profesională*** (Emilian, 1999):

1. vizite în instituție, conduse de şeful ierarhic, care îi va prezenta noului angajat activitatea acesteia, structura sa şi mai ales departamentele cu care va colabora;
2. oferirea de informații necesare bunei îndepliniri a sarcinilor;
3. menținerea unui dialog permanent între angajat şi şeful său ierarhic;
4. oferirea unei «mape de întâmpinare» care să conțină informații referitoare la: structura organizatorică a instituției, facilități

Universitatea SPIRU HARET

existente (economice, sociale, culturale etc.), programul zilnic de lucru, formalităţile privind evaluarea, regulamentele instituţiei, date despre protecţia muncii, prevenirea accidentelor etc.

Integrarea poate fi considerată încheiată în momentul în care noul angajat a ajuns la capacitatea sa maximă de îndeplinire a sarcinilor postului respectiv. Ritmul de integrare profesională variază de la câteva luni la chiar un an, în funcţie de tipul de personalitate şi de temperament al angajatului, de experienţa lui, de complexitatea muncii sale, dar şi de eficienţa programului de integrare. Eficienţa programului de integrare poate fi evaluată prin urmărirea feed-back-ului integrării, care se realizează prin diverse proceduri cum ar fi: completarea unor chestionare nesemnate de către noii angajaţi, interviuri periodice cu aceştia, discuţii în grup cu noii angajaţi, etc. Controlul procesului de integrare revine în totalitate departamentului de resurse umane.

Rezumat:

Orientarea profesională este activitatea de îndrumare a persoanelor în vederea alegerii unei profesiuni. Ea are mai multe etape: preorientarea profesională (orientarea şcolară), orientarea profesională propriu-zisă, şi reorientarea profesională. Dintre metodele de orientare profesională menţionăm: lectura monografiilor profesionale; lectura unor articole din mass-media; filme didactice şi documentare; organizarea unor activităţi în cercurile de specialitate şi atelierele şcolare prin care se realizează cunoaşterea practică a profesiunilor respective; întâlniri cu specialişti din diferite domenii de activitate însoţite de prezentarea unor filme, diapozitive, etc.; vizite la diferite instituţii.

Angajarea personalului este o activitate complexă care presupune trei etape: recrutarea, selecţia şi integrarea personalului.

Recrutarea de personal este procesul prin care se caută cei mai potriviţi candidaţi pentru un anumit post. Ea se poate face atât din interiorul instituţiei, prin avansare şi transfer, cât şi din exteriorul acesteia prin anunţuri publicitare, fişierul cu potenţiali angajaţi, reţeaua de cunoştinţe, internet, sau instituţii specializate în recrutarea de personal. Selecţia profesională este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituţii/ organizaţii. Ea presupune o succesiune de etape: depunerea unui curriculum vitae şi a unei scrisori de intenţie sau motivaţie, interviul de selecţie, testarea psihologică şi medicală, probele de lucru, examinările medicale şi verificarea referinţelor, decizia finală.

Universitatea SPIRU HARET

Procesul de integrare începe ulterior selecţiei şi reprezintă procesul de acomodare a noilor angajaţi cu condiţiile specifice ale activităţii instituţiei şi ale locului de muncă. Ea este influenţată de o serie de factori cum ar fi: scopurile instituţiei, coeziunea şi coerenţa grupului, în care se desfăşoară activitatea; contractul pe care angajatul îl are cu instituţia, normele existente în instituţie, raporturile de putere şi de dependenţă cu colegii şi cu superiorii ierarhici. Integrarea profesională se realizează printr-o comunicare adecvată cu colegii şi superiorii ierarhici, prin vizite în instituţie, prin participarea la luarea deciziilor etc.

Concepte cheie :

Orientarea profesională este procesul de transmitere de cunoştinţe despre conţinutul profesiunilor, despre exigenţele fizice, senzoriale, morale, specifice exercitării unei profesii, despre condiţiile economice locale, generale, despre dinamica şi perspectivele profesiunilor.

Reorientarea şi recalificarea profesională: reprezintă îndrumarea spre noi locuri de muncă sau spre alte profesiuni fie din cadrul aceleiaşi instituţii dacă acest lucru este posibil, fie din cadrul altor instituţii, în scopul restabilirii echilibrului dintre om şi activitatea sa profesională, implicând ideea schimbării profesiunii acestuia.

Recrutarea de personal este o activitate a managementului resurselor umane care are rolul de a căuta şi de a identifica acei candidaţi care au caracteristicile psiho-fiziologice solicitate de posturile vacante ale instituţiei, şi de atragere a acestora în cadrul instituţiei.

Selecţia de personal este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituţii/ organizaţii. Selecţia presupune o analiză obiectivă a concordanţei dintre caracteristicile profesionale ale unui post şi posibilităţile fizice, psihice şi informaţionale pe care le prezintă solicitanţii postului.

Integrarea personalului reprezintă procesul de acomodare a noilor angajaţi cu condiţiile specifice ale activităţii instituţiei, ale departamentului şi locului de muncă.

Extensie

Referinţele (recomandările) de la fostele locuri de muncă: referinţele sunt scurte declaraţii cu privire la candidatul respectiv, făcute de o terţă parte- de obicei, fostul sau actualul superior al acestuia. Rostul acestor declaraţii este în principal de a confirma datele furnizate de candidat în cuprinsul formularului de angajare. De obicei, persoanelor indicate pentru recomandare li se solicită să

furnizeze : 1) date concrete cu privire la perioada petrecută de angajat în organizaţia respectivă şi 2) opinii privitoare la caracterul candidatului (comportament profesional, seriozitate, onestitate, etc). Se cunosc puţine lucruri despre efectul pe care-l au aceste recomandări asupra rezultatului final al procesului de selecţie. Ele continuă totuşi să fie incluse în acest proces din două motive: 1) îl încurajează pe candidat să spună adevărul despre el însuşi în cuprinsul cererii de angajare şi 2) oferă o pavăză împotriva eventualelor tentative de inducere în eroare din partea solicitantului.

Stadiile procesului de integrare (Hoffman, 1996)

Fiind un proces ascendent care tinde spre realizarea unei integrări tot mai puternice în muncă, putem distinge în cadrul său o serie de etape distincte sub aspectul comportamentului socioprofesional:

1. *Adaptarea* în muncă, ca prim stadiu al integrării, se referă la învăţarea modului de respectare a modelului de comportament specific mediului integrator. Individul ia cunoştinţă de ansamblul obligaţiilor care-i revin (disciplina în muncă, normele de securitate a muncii, tehnologia de fabricaţie, comportamentul în grupul de muncă şi în colectiv etc.), şi se obişnuieşte treptat să le respecte. Mediul integrator îi apare ca o sursă de imperative faţă de care el trebuie să se conformeze.

2. *Asimilarea* exprimă însuşirea modelului de comportament specific mediului integrator. În acest sens individul înţelege ansamblul normelor şi valorilor care stau la baza cerinţelor mediului de muncă (semnificaţia disciplinei muncii, normele care determină relaţiile între membrii colectivului de muncă, etc), şi se convinge de necesitatea practicării unui comportament adecvat lor. În acest stadiu, mediul integrator începe să devină un domeniu de stimulare şi manifestare a creativităţii, de realizare a personalităţii sale.

3. *Identificarea* cu munca, ca stadiu superior al integrării, presupune adeziunea la modelul de comportament al mediului integrator. La acest nivel, individul aderă conştient şi afectiv la mediul în care se integrează, în sensul că se angajează în promovarea valorilor şi normelor sale, le transformă pe acestea în preferinţe, îşi dezvăluie sentimentul realizării sale în şi pentru muncă. Mediul încetează a mai fi în fapt mediu integrator şi devine propria sa condiţie de viaţă.

Întrebări:

1. Care sunt etapele orientării profesionale ?
2. Care sunt metodele utilizate de psiholog în orientarea profesională ?

Universitatea SPIRU HARET

3. Ce metode de recrutare de personal cunoaşteţi ?

4. Care sunt avantajele şi dezavantajele recrutării interne de personal? Dar ale recrutării externe ?

5. Ce metode de recrutare externă cunoaşteţi ?

6. Care sunt etapele procesului de selecţie de personal ?

7. Ce condiţii trebuie îndeplinite la realizarea unui interviu de selecţie ?

8. Ce tipuri de erori pot apare în timpul interviului de selecţie ?

9. Ce tipuri de teste se utilizează în procesul de selecţie ? Care sunt limitele acestora ?

10. Ce este psihograma ? Dar psihoprofesiograma ?

11. Care sunt cauzele reorientării şi reconversiei profesionale ?

12. Ce factori favorizează integrarea profesională ?

Bibliografie selectivă

1. Bogathy, Z., *Introducere în psihologia muncii*, Timişoara, Tipografia Universităţii de Vest, 2002.

2. Botez, C., *Selecţia şi orientarea profesională*, Bucureşti, Centrul de Documentare a Ministerului muncii, 1971.

3. Cole, G.A., *Managementul personalului*, Bucureşti, Codecs, 2000.

4. Emilian, R., *Conducerea resurselor umane*, Bucureşti, Editura Expert, 1999.

5. Furnham, A., *The Psychology of Behavior at Work. The Individual in the Organization*, Hove, Psychology Press, 1998.

6. Iosif, Gh., *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, Bucureşti, Editura Victor, 2001.

7. Hoffman, O., *Sociologia muncii*, Bucureşti, Editura Hyperion, 1996.

8. Holban, I., *Orientarea şcolară*, Iaşi, Editura Junimea, 1973.

9. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura RAI, 1998.

10. Mathis, R., Rusu C., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 1997.

11. Moldovan-Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 2000.

12. Pitariu, H., *Psihologia selecţiei şi formării profesionale*, Cluj, Editura Dacia, 1983.

13. Salade, D., *Ce profesiune să-mi aleg*, Bucureşti, EDP, 1978.

14. Şchiopu, U., Constantinescu, P., *Orientarea şcolară şi profesională*, Bucureşti, 1972.

15. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), Bucureşti, Editura Universităţii Politehnice, 1997.

Universitatea SPIRU HARET

10. **PREGĂTIREA PROFESIONALĂ ŞI DEZVOLTAREA CARIEREI**

10.1. **Generalităţi**

Pregătirea profesională face parte alături de alte activităţi dintr-un proces amplu şi de durată şi anume *educaţia permanentă*.

Educaţia permanentă se desfăşoară pe întreg parcursul vieţii active şi reuneşte toate formele de instruire în vederea exercitării în bune condiţii a unei activităţi profesionale. Ea are ca obiective:

1. optimizarea condiţiilor de participare a oamenilor la progresul ştiinţific şi tehnic;
2. diminuarea inegalităţilor în pregătire;
3. prelungirea vârstei active;
4. creşterea posibilităţilor de adaptare la noile condiţii ale activităţii profesionale;
5. crearea condiţiilor de creştere a randamentului în muncă;
6. dezvoltarea individuală a personalităţii prin munca eficientă;
7. creşterea calităţii vieţii şi a satisfacţiei profesionale.

Pregătirea profesională este un proces de învăţare/ instruire prin care persoanele dobândesc noi cunoştinţe teoretice şi practice precum şi abilităţi şi tehnici care să le facă munca mai eficientă. (R. Mathis, H.J.Jackson, 1994).

10.2. **Componentele pregătirii profesionale**

Pregătirea profesională include trei componente (Emilian, 1999):

1. *Pregătirea profesională propriu-zisă*:

- are ca scop obţinerea calificării profesionale;
- forma de bază este şcolarizarea primară, gimnazială, liceală şi universitară;
- calificarea profesională se poate obţine şi prin ucenicie sau calificare la locul de muncă sau în şcoli de meserii, şcoli profesionale etc.;

Universitatea SPIRU HARET

➢ obiectivele ei sunt: dobândirea de cunoştinţe, formarea deprinderilor practice de muncă, dezvoltarea motivaţiei pentru muncă.

2. *Formarea profesională*:

➢ conduce la dezvoltarea unor capacităţi noi;

➢ începe la nivelul instituţiei ori de câte ori o persoană ocupă prin angajare, transfer, promovare etc. un nou loc de muncă;

➢ se desfăşoară sub acţiunea şefului de muncă respectiv;

➢ scopul ei este de adaptare a indivizilor la condiţiile locului de muncă, constituind una dintre componentele integrării socio-profesionale

➢ durata variază de la câteva zile la câteva luni în funcţie de:

- vechimea în profesie;
- stagiul în acea instituţie/ la un loc de muncă similar;
- disponibilităţile integratorii ale colectivului de muncă si cele integrative ale persoanei;
- calităţile psihopedagogice ale şefului.

3. *Perfecţionarea profesională*: se referă la îmbunătăţirea cunoştinţelor profesionale, abilităţilor şi deprinderilor existente, acumularea de noi tehnici de lucru, specializări pe anumite domenii de activitate, transferul în profesie a elementelor de noutate determinate de progresul ştiinţific şi tehnic.

Formarea şi perfecţionarea profesională se întrepătrund, uneori fiind dificil de apreciat dacă anumite activităţi sunt de formare sau de perfecţionare. În general, perfecţionarea pregătirii profesionale are în vedere următoarele :

1. împrospătarea şi îmbogăţirea cunoştinţelor profesionale;

2. aprofundarea unui anumit domeniu al specialităţii de bază;

3. însuşirea noilor realizări ale ştiinţei, tehnicii şi culturii din specialitatea respectivă sau din cele înrudite (reciclare).

4. obţinerea unei calificări suplimentare pe lângă profesiunea de bază (policalificarea); cumulul de specialităţi impune nu numai îmbogăţirea permanentă a calificării, ci şi însuşirea de noi meserii;

5. schimbarea calificării în cazurile în care profesiunea de bază nu mai corespunde cerinţelor tehnicii moderne şi structurii economiei de piaţă sau nu mai poate fi exercitată din cauza unor modificări ale capacităţii de muncă ale lucrătorilor ca urmare a unor boli sau accidente etc. (recalificare);

6. însuşirea unor tehnici moderne în domeniul managementului şi conducerii, precum şi a cunoştinţelor de informatică necesare exercitării cerinţelor postului sau funcţiei de conducere.

10.3. **Etapele pregătirii profesionale**:

S. Klein (1998) clasifică etapele pregătirii şi perfecţionării profesionale în patru categorii principale:

1. evaluarea nevoilor de formare şi perfecţionare;

2. identificarea, convingerea şi selecţia persoanelor care vor participa la formare şi perfecţionare;

3. elaborarea şi efectuarea programelor;

4. evaluarea eficienţei programului şi metodelor utilizate.

R.Emilian (2002) arată că procesul de pregătire profesională trebuie să aibă în vedere mai multe etape:

1. *Identificarea nevoilor de pregătire*: trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

Cine are nevoie de pregătire?

De ce ?

Care este punctul de pornire al participanţilor ?

Ce resurse pot fi utilizate ?

2. *Stimularea pregătirii profesionale*: se poate face prin

a) Motivare: - influenţează gradul de asimilare a cunoştinţelor;

- se referă pe de o parte la implicarea şi interesul personal pentru îmbogăţirea cunoştinţelor (motivaţie intrinsecă) iar pe de alta la posibilitatea obţinerii unor recompense superioare (motivaţie extrinsecă).

b) Recompensă: se referă la

a) posibilitatea aplicării celor învăţate ceea ce va duce la creşterea performanţelor şi deci a satisfacţiei în muncă

b) obţinerea unui atestat/ diplome care certifică pregătirea respectivă.

c) Modificarea comportamentului: se realizează prin: motivare pozitivă (recompense sporite), motivare negativă (sancţiuni).

3. *Proiectarea programului de pregătire profesională*:

- trebuie să pornească de la următoarele întrebări: Ce aspecte trebuie abordate?; Cât timp este necesar?; Ce resurse ar putea fi utilizate?; Cum pot fi utilizate eficient resursele?
- se poate realiza în instituţie sau în instituţii specializate;
- trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:
  - conţinutul programului de pregătire;
  - durata;
  - locul de desfăşurare;
  - instructorii;
  - metodele de instruire şi tehnicile utilizate.

4. *Evaluarea rezultatelor programului de pregătire profesională*: se face de obicei, în termenii rezultatelor practice (Bogathy, 2002):

- obţinerea unor produse de calitate mai bună;
- reducerea timpilor de execuţie;
- diminuarea absenteismului;
- scăderea procentului de rebuturi;
- scăderea defecţiunilor tehnice;
- scăderea reclamaţiilor;
- creşterea numărului clienţilor mulţumiţi.

10.4. **Metode de formare şi perfecţionare profesională** (R.Mathis, C.Rusu, 1997, A,Tabachiu, 1997, R.Emilian, 1999):

10.4.1. *În cadrul instituţiei* **(**metode de pregătire la locul de muncă*)*:

1. *Fără scoatere din producţie*: aceste metode au următoarele avantaje:

- cunoştinţele teoretice pot fi transferate rapid în activitatea practică, mediul de învăţare fiind acelaşi cu mediul de lucru;
- nu presupun reducerea timpului efectiv de lucru sau scoaterea din activitatea productivă a cursanţilor;
- sunt mai puţin costisitoare.

Dintre metodele de pregătire la locul de muncă fără scoatere din producţie menţionăm:

Instruirea la locul de muncă: presupune pregătirea angajatului de către un instructor pentru îndeplinirea sarcinilor specifice postului ocupat;

Rotaţia pe posturi: presupune trecerea cursantului prin mai multe posturi ale aceluiaşi departament în scopul cunoaşterii în profunzime a activităţii respective;

Coachingul: este o metodă de îmbunătăţire a performanţelor pe post prin încurajarea angajatului să-şi asume responsabilitatea pentru propriile decizii şi performanţe. În timpul acestor activităţi angajatul este tratat de către şeful ierarhic ca un partener în atingerea obiectivelor;

Delegarea sarcinilor: primind de la şeful ierarhic unele responsabilităţi, un angajat îşi poate însuşi noi deprinderi şi cunoştinţe profesionale. Cel care deleagă trebuie să-i explice şi să-i demonstreze subalternului diferitele situaţii cu care s-ar putea confrunta;

Înlocuirea temporară a şefului ierarhic: se foloseşte pentru pregătirea profesională a managerilor. Un manager poate fi înlocuit de

un subaltern pentru o anumită perioadă în mod voit sau nu. În acest caz subordonatul va fi obligat să ia decizii singur, să studieze lucrări de specialitate sau experienţa altor manageri în posturi similare.

Participarea la elaborarea de proiecte, lucrări şi studii: are drept scop confruntarea cursanţilor cu probleme reale, nemaiîntâlnite până atunci. În acest fel ei au posibilitatea să propună soluţii, să elaboreze variante, să aleagă soluţia optimă şi să o aplice în practică. În acest caz, unul dintre obiectivele urmărite este de a învăţa cum s-ar putea aborda, în viitor, probleme similare.

Participarea la grupuri heterogene de muncă: oferă posibilitatea indivizilor să-şi îmbogăţească pregătirea profesională, să înveţe de la ceilalţi participanţi, prin cunoaşterea opiniilor şi soluţiilor lor.

2. *Cu scoatere din producţie*: acestea sunt metode de tip „sală de clasă" şi presupun folosirea unui mediu de învăţare special amenajat, în afara locului de muncă, astfel că procesul de învăţare are loc departe de presiunea muncii de zi cu zi. Acestea sunt:

Prelegerile: constau în transferul de informaţii către cursant, având conţinut şi durată determinată;

Participarea la conferinţe şi seminarii: în care experţii şi cursanţii discută diverse probleme şi schimbă idei;

Metoda studiilor de caz: se aplică individual/ în grup pentru dezvoltarea capacităţii de analiză a problemelor. Obiectivul principal este exersarea de către participanţi a cunoştinţelor teoretice, susţinerea propriilor puncte de vedere, lucrul în echipă;

Jocul de rol: presupune asumarea de către cursant a unui rol într-o situaţie dată. Interpretarea rolului este înregistrată pe casetă video şi ulterior analizată. Se foloseşte pentru dezvoltarea aptitudinilor necesare în posturi care presupun relaţii interpersonale (intervievare, vânzări, conducerea unui grup etc.).

Simularea: combină studiul de caz cu jocul de rol în abordarea unor situaţii cât mai apropiate de realitate

Exerciţiile de grup: se folosesc pentru observarea comportamentului în grup/ individual în cadrul grupului, precum şi pentru observarea modului în care angajaţii iau decizii.

10.4.2. ***În afara instituţiei***:

1. *Fără scoatere din producţie*:

- studiu individual;
- completarea pregătirii profesionale prin frecventarea unor forme de învăţământ la seral, fără frecvenţă, doctorat etc.

Universitatea SPIRU HARET

2. *Cu scoatere din producție*:
- vizite de studiu la instituții similare din țară/ străinătate;
- stagii de specialitate în alte instituții din țară/ străinătate;
- participarea la cursuri, seminarii, work-shopuri în alte instituții.

10.5. **Cariera**

Cariera reprezintă o succesiune de profesii/ poziții într-o ierarhie împreună cu funcțiile asociate (R.Mathis, C. Rusu, P.C.Nica 1997). Cariera mai poate fi definită printr-o succesiune de posturi/ activități planificate/ nu, sau implicând elemente de avansare, angajare şi dezvoltare personală de-a lungul unei perioade definite de timp. Ea se dezvoltă şi prin interacțiunea dintre aptitudinile existente, dorința de realizare profesională şi experiența în muncă pe care o furnizează instituția.

10.5.1. *Fazele dezvoltării carierei*

Dezvoltarea carierei trece prin mai multe faze (V.Lefter V., A. Manolescu, I. Chivu I.,1999):

1. *faza de explorare* (25-35 ani): este perioada de acomodare la locul de muncă şi colectivul.
2. *faza de stabilizare* (35-40 ani): este faza de exercitare propriu-zisă a profesiei, eventual dobândirea unui statut superior.
3. *faza critică* (45 ani) din care se desprind trei traiectorii:
   a) creştere urmată de avansare;
   b) menținere;
   c) declin.
4. *faza de eliberare* care survine odată cu pensionarea.

10.5.2. *Modele de planificare a carierei* (R. Mathis, C. Rusu, P.C. Nica, 1997).

În ceea ce priveşte planificarea carierei unei persoane putem vorbi despre trei modele:

1. *Modelul „şansă şi noroc”*: angajatul se bazează doar pe şansa şi norocul de a ajunge în funcția potrivită, fără a depune eforturi personale susținute. Persoana trebuie să fie la locul potrivit în momentul potrivit. În ciuda elementului de şansă şi a ratei înalte de deziluzie, această cale este urmată de un număr foarte mare de angajați. Cel mai bun sfat care poate fi dat angajatului decis să folosească doar acest sistem, este acela de a fi perseverent, astfel încât să nu piardă nici un prilej pentru a fi la locul potrivit, în momentul potrivit.

2. *Modelul „organizaţia ştie cel mai bine”*: îl va deplasa pe individ de pe o poziţie pe alta, în funcţie de nevoile instituţiei. Metoda poate fi acceptată de unii tineri la început de carieră profesională, care sunt dependenţi de adulţi, din toate punctele de vedere. Pentru un adult însă, efectele sunt în general negative şi au repercusiuni pe plan psihic din cauza percepţiei faptului că organizaţia abuzează de angajat. Cea mai bună strategie pe care utilizatorii acestui sistem pot să o adopte constă în obţinerea unui câştig cât mai substanţial din recunoaşterea propriilor calităţi şi performanţe, urmând să-şi îndeplinească cu conştiinciozitate propriile responsabilităţi şi sarcini de servici. Dacă angajatul aşteaptă ca instituţia să-l găsească şi să-l numească, el trebuie să cunoască orientarea strategică a acesteia şi să se deplaseze în acea direcţie.

3. *Modelul autoorientat*: duce cel mai adesea la performanţe şi satisfacţie. Angajaţii îşi stabilesc singuri cursul de dezvoltare a propriei cariere, utilizând asistenţa furnizată de instituţie. Ei sunt principalii responsabili pentru realizarea, controlul şi evaluarea muncii depuse. Angajaţii care au dezvoltarea carierei în propriile mâini vor presta o muncă de calitate în conformitate cu interesele şi obiectivele pe care şi le propun.

Rezumat:

Pregătirea profesională este un proces de învăţare şi instruire prin care persoanele acumulează cunoştinţe teoretice precum şi abilităţi, deprinderi practice noi. Pregătirea profesională presupune parcurgerea a trei etape: pregătirea profesională propriu-zisă, formarea şi perfecţionarea profesională. Metodele de pregătire profesională pot fi: metode de pregătire profesională la locul de muncă şi metode de pregătire profesională în afara locului de muncă. Metodele de pregătire la locul de muncă se clasifică în: metode fără scoatere din producţie (instruirea la locul de muncă, rotaţia posturilor, delegarea sarcinilor, înlocuirea permanentă a şefului ierarhic, coachingul etc.) şi cu scoatere din producţie (seminarii, jocuri de rol, studii de caz, exerciţii de grup etc.). Metodele de pregătire profesională în afara locului de muncă pot fi şi ele: fără scoatere din producţie (studiul individual) sau cu scoatere din producţie (vizite sau stagii la alte instituţii cu profil asemănător etc.).

Cariera reprezintă o succesiune de profesii/ poziţii într-o ierarhie împreună cu funcţiile asociate. Dezvoltarea carierei unei persoane trece prin mai multe etape: etapa de explorare, de stabilizare,

faza critică şi de eliberare. Se cunosc mai multe modele de planificare a carierei : modelul şansă şi noroc, *modelul organizaţia ştie cel mai bine şi modelul autoorientat*, ultimul fiind cel mai indicat, ducând la performanţe şi satisfacţie în muncă.

Concepte cheie :

Pregătirea profesională este un proces de învăţare/ instruire prin care persoanele dobândesc noi cunoştinţe teoretice şi practice precum şi abilităţi şi tehnici care să le facă munca mai eficientă.

Formarea profesională începe la nivelul instituţiei ori de câte ori o persoană ocupă prin angajare, transfer, promovare etc. un nou loc de muncă şi este procesul care conduce la dezvoltarea unor capacităţi noi.

Perfecţionarea profesională se referă la îmbunătăţirea cunoştinţelor profesionale, abilităţilor şi deprinderilor existente, acumularea de noi tehnici de lucru, specializări pe anumite domenii de activitate, transferul în profesie a elementelor de noutate determinate de progresul ştiinţific şi tehnic.

Rotaţia pe posturi presupune trecerea cursantului prin mai multe posturi ale aceluiaşi departament în scopul cunoaşterii în profunzime a activităţii respective.

Coachingul este o metodă de îmbunătăţire a performanţelor pe post prin încurajarea angajatului să-şi asume responsabilitatea pentru propriile decizii şi performanţe şi în timpul cărora angajatul este tratat de către şeful ierarhic ca un partener în atingerea obiectivelor.

Delegarea sarcinilor este o metodă de pregătire profesională prin care un angajat îşi poate însuşi noi deprinderi şi cunoştinţe profesionale, primind de la şeful ierarhic unele responsabilităţi.

Cariera este o succesiune de posturi/ activităţi planificate/ sau nu, implicând elemente de avansare, angajare şi dezvoltare personală de-a lungul unei perioade definite de timp, care se dezvoltă prin interacţiunea dintre aptitudinile existente, dorinţa de realizare profesională şi experienţa în muncă pe care o furnizează instituţia.

Extensie

I. *Cercul de calitate* (Emilian, 1999*)*:

Poate fi considerat o metodă de perfecţionare profesională, de dobândire a unor noi abilităţi şi aptitudini. Cercul de calitate reprezintă un grup de 4 până la 10 angajaţi (mărimea ideală este 6) dintr-un domeniu de muncă care se întâlnesc regulat sub îndrumarea unui moderator. Întâlnirile se desfăşoară în timpul de lucru sau în afara

Universitatea SPIRU HARET

acestuia cu condiția să fie plătit şi vizează rezolvarea problemelor pe care le întâmpină membrii cercului de calitate în domeniul lor efectiv de muncă sau în planuri adiacente (organizarea muncii, protecția muncii etc.).

Prin cercurile de calitate se urmăreşte ca soluțiile propuse de participanți să fie puse în practică. Aceste cercuri se organizează pentru îmbunătățirea activității angajaților, în general şi a capacității producției, în special, prin intensificarea implicării colaboratorilor.

Domenii de aplicare:

- Lipsa calificării;
- Motivarea personalului;
- Conducerea personalului;
- Inovare.

Efecte:

- se reduc întârzierile la locul de muncă;
- scade absenteismul
- se dezvoltă calitățile individuale ale angajaților;
- se îmbunătățeşte interesul şi atmosfera de colaborare între angajați;
- creşte interesul angajaților pentru o calificare superioară;
- se dezvoltă posibilitățile de avansare ierarhică prin perfecționarea calităților de conducători la angajații care dau dovadă de talent în acest sens;
- se stimulează comunicarea şi conlucrarea între angajați;
- se creează posibilitatea fiecăruia de a influența propriile condiții de muncă;
- se reduce numărul reclamațiilor;
- creşte satisfacția clienților;
- cresc şansele de supraviețuire în condițiile creşterii concurenței;
- are loc o coordonare mai eficientă între compartimente.

Cercurile de calitate prelucrează propunerile elaborate de participanți cu ajutorul unor metode speciale, tehnici de creativitate, metode statistice, etc. Metodele utilizate sunt:

1. *Diagrama Ishikawa*: se foloseşte pentru identificarea factorilor de influență (om, maşină, materiale, metodă etc.) asupra unei probleme oferind posibilitatea analizării fiecărui factor în parte;

2. *Analiza Paretto* (ABC): serveşte pentru delimitarea între problemele mai importante şi cele mai puțin importante, a cauzelor fenomenelor. Ierarhizarea cauzelor se face după nivelul costurilor

Universitatea SPIRU HARET

astfel încât cercul de calitate să se poată axa mai întâi pe problemele a căror rezolvare atrage o reducere importantă a costurilor.

II. *Validitatea programului de pregătire profesională*

Validitatea unui program de pregătire profesională poate fi evaluată după patru dimensiuni (Goldstein, *apud* Muchinsky, 1989, Gh. Iosif, 2001): validitatea de pregătire, validitatea de performanţă, validitatea intraorganizaţională şi validitatea interorganizaţională :

1. *Validitatea de pregătire* se referă la faptul dacă cursanţii se potrivesc criteriilor stabilite pentru ei în programul de pregătire. Această dimensiune constată în ce măsură cursanţii şi-au însuşit materialul care formează obiectul pregătirii.

2. *Validitatea de performanţă* se referă la măsura în care performanţa cursantului la locul de muncă a crescut datorită procesului de pregătire.

3. *Validitatea intraorganizaţională* urmăreşte dacă eficienţa programului de pregătire este egală pentru toate grupurile pregătite în interiorul aceleiaşi organizaţii (de exemplu se compară eficienţa pregătirii vânzătorilor cu cea a muncitorilor productivi din aceeaşi organizaţie).

4. *Validitatea interorganizaţională* evidenţiază dacă eficienţa programului de pregătire este egală pentru diferiţi cursanţi aparţinând altor instituţii decât cea care a dezvoltat programul de pregătire.

Întrebări:

1. Care sunt etapele pregătirii profesionale?
2. Ce metode de formare şi perfecţionare profesională la locul de muncă cunoaşteţi? Dar în afara locului de muncă?
3. În ce constă metoda de pregătire şi perfecţionare profesională denumită «coaching»?
4. Care sunt fazele de dezvoltare a carierei?
5. Enumeraţi modelele de planificare a carierei şi descrieţi «modelul autoorientat».
6. Ce este cercul de calitate?

Bibliografie selectivă

1. Bogathy, Z., *Introducere în psihologia muncii*, Timişoara, Tipografia Universităţii de Vest, 2002.

2. Emilian, R., *Conducerea resurselor umane*, Bucureşti, Editura Expert, 1999.

3. Iosif, Gh., *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, Bucureşti, Editura Victor, 2001.

4. Klein, S., *Munkapszichologia*, Budapest, SHL, Hungary Kft., 1998.

5. Lefter, V., Manolescu, A., Chivu, I., *Managementul resurselor umane*. *Studii de caz. Probleme. Teste*, Bucuresti, Editura Economică, 1999.

6. Mathis, L.R., Jackson, H.J., *Human Resource Management*, West Publishing Corporation, 1994.

7. Mathis, R., Rusu, C., Nica, P.C., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică,1997.

8. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), Bucureşti, Editura Universității Politehnice, 1997.

Universitatea SPIRU HARET

11. **ASISTENȚA PSIHOLOGICĂ ÎN CERINȚELE PROFESIUNII DE PSIHOLOG ŞI CODUL DEONTOLOGIC**

11.1. **Funcțiile psihologului**

Activitatea psihologului practician în procesul muncii presupune consiliere în problematica resurselor umane, poziție ce se bazează pe lărgirea orizontului teoretic, diagnoza şi soluționarea problemelor apărute în procesul muncii, pregătirea şi consilierea managerilor întreprinderii în privința cunoaşterii şi conducerii angajaților. În acest sens, T. Herseni (1969) vedea munca psihologului industrial ca pe o activitate de inginerie socială, adică o ştiință aplicată în rezolvarea problemelor socio-umane şi care implică următoarele abilități: cultură psihologică, tact psihologic, pricepere în abordarea şi rezolvarea problemelor de natură socio-umană.

În fond, psihologul are în cadrul organizațiilor de muncă două roluri esențiale: în primul rând, asigurarea unui climat psihosocial adecvat care să permită funcționarea structurilor organizatorice, şi în al doilea rând, sugerarea unor măsuri de înlăturare a acestor disfuncționalități şi de optimizare a activității în organizația respectivă.

Z. Bogáthy grupa sarcinile practice ale psihologului într-o organizație industrială astfel (Bogathy, 2002) :

1. delimitarea cerințelor corespunzătoare fiecărei profesii şi loc de muncă şi conturarea unor monografii profesionale, precum şi implicarea lui în elaborarea fişei posturilor;
2. alcătuirea bateriilor de teste psihologice utilizate pentru selecție, orientare sau reorientare profesională, sau chiar pentru promovare;
3. efectuarea examinărilor psihologice;
4. în cazul accidentelor de muncă, a bolilor profesionale, a necesității de reconversie profesională, asigurarea reorientării persoanelor din instituția respectivă;
5. evaluarea gradului de risc de la nivelul diferitelor posturi şi formularea unor recomandări şi contraindicații pentru aceste posturi;
6. analiza psihologică a eventualelor avarii tehnice;
7. participarea la organizarea ergonomică a locului de muncă;

Universitatea SPIRU HARET

8. implicarea la formularea şi aplicarea normelor de tehnica securităţii muncii;

9. în cazul în care este nevoie, participarea la îmbunătăţirea dispozitivelor informaţionale şi a organelor de comandă, la echipamentele tehnice şi tablourile de comandă pentru a se ţine cont de caracteristicile psihofiziologice ale operatorilor;

10. elaborarea dosarelor psihologice pentru toate persoanele angajate ce au capacitate decizională în privinţa repartizării profesionale, a promovării, aprecierii şi formării personalului, al salarizării şi a analizei unor conflicte intragrupale;

Autorul român prezintă următoarele elemente ca fiind esenţiale în cuprinsul unui dosar psihologic:

- *fişa de primire* care este completată la angajarea persoanei, de către psiholog în colaborare cu un reprezentant al compartimentului de resurse umane (pregătire şi experienţă profesională, antecedente medicale, observaţii după interviu, rezultatele examenului psihologic);
- *fişa de apreciere* a rezultatelor la cursurile de calificare, pe durata formării profesionale;
- *fişa de comportament profesional* completată de către psiholog, în urma convorbirilor avute cu superiorii şi colegii fiecărui angajat;
- *fişa de comportament psihosocial* în întreprindere, familie şi societate, care include aspecte din cadrul relaţiilor interpersonale, abaterile de la normele de convieţuire socială, existenţa unor eventuale sancţiuni administrative, contravenţionale sau penale:

1. raportarea la tradiţii, mentalităţi, obiceiuri specifice mediului socio-cultural în care îşi desfăşoară activitatea instituţia respectivă: această direcţie poate fi utilă pentru comprehensiunea comportamentului profesional şi psihosocial al angajaţilor;

2. studiu asupra relaţiilor interpersonale a climatului psihosocial, a problemelor conflictuale şi identificarea unor măsuri pentru ameliorarea acestora;

3. participarea la diverse anchete sociale;

4. acordarea de asistenţă psihologică angajaţilor pentru eventuale probleme personale (de serviciu, familiale, de altă natură);

Aceste componente ale activităţii psihologului cuprind în linii mari direcţiile principale pe care acesta le are de urmat pentru a realiza o asistenţă psihologică adecvată, care să presupună evaluarea corectă a personalului şi realizarea unor predicţii asupra forţei de muncă.

Cercetările realizate asupra ciclului funcţional-organizaţional au relevat faptul că psihologul poate avea intervenţii în faza de proiectare

Universitatea SPIRU HARET

a structurilor, în cea de implementare a lor, în faza de asimilare şi funcţionare propriu-zisă a acestora (Zlate, 1981); activitatea psihologului este justificată în fiecare dintre cele trei faze întrucât la oricare din cele trei nivele pot apărea fenomene şi probleme ce ţin de competenţa specialistului în psihologie.

Faza de proiectare a structurilor organizatorice poate implica intervenţia psihologului în următoarele condiţii:

- Stabilirea ponderilor pe care le vor avea diverse activităţi în cadrul organizaţiei, astfel, acesta ar putea stabili că primordială poate fi activitatea de producţie sau cea de vânzare. Totuşi, este important de amintit faptul că într-o organizaţie modernă sunt importante mai multe categorii de activităţi, de aceea psihologul va trebui să stabilească o ierarhie a acestor compartimente;
- Rolul central al psihologului este exercitat în cadrul compartimentului de resurse umane, acesta presupunând acţiuni de selecţie de personal, formarea şi promovarea celor angajaţi, consiliere psihologică;
- Stabilirea configuraţiei compartimentelor organizaţiei, adică a numărului şi a tipurilor de legături dintre acestea, asigurând, astfel, eficienţa economică sau psihosocială prin stabilirea liniei ierarhice;
- Corelarea activităţilor din organizaţie cu departamentele în care sunt realizate fiecare dintre categoriile de activităţi, pentru a se evita birocratizarea excesivă a compartimentelor, paralelismele în activitatea acestora sau stabilirea neadecvată a responsabilităţilor. Pentru a fi asigurată această corespondenţă între activităţi şi comportamente se studiază volumul de activităţi ce se vor desfăşura în fiecare compartiment, dar şi prin raportare la fiecare angajat. În acest mod, psihologul poate să asigure o distribuţie egală a activităţilor pe compartimente şi angajaţi, obţinându-se astfel o raportare eficientă, productivă;
- Un alt aspect la care îşi poate aduce contribuţia psihologul este cel psihosocial şi cuprinde aspectele: numărul de angajaţi de la diferite nivele organizaţionale, număr ce trebuie să fie descrescător, începând de la cele inferioare până la cele aflate la vârful ierarhiei; determinarea poziţiei pe care fiecare o ocupă în cadrul grupului sau organizaţiei, în funcţie de prestigiu, poziţie ce este strâns legată de atitudinile faţă de superiori, cât şi faţă de subalterni (P. Muller, P. Silberer, 1968 apud Z. Bogathy, 2002); îmbunătăţirea comunicării interpersonale, fie că este vorba de comunicare pe orizontală, fie pe verticală.

Faza de implementare a noilor structuri organizatorice presupune contribuția psihologului asupra componentelor ce la acest nivel sunt influențate de fenomenele psihosociale determinate de activitățile specifice acestei faze. Aspectele în care se poate implica psihologul sunt:

- apariția unei intensificări a procesului informațional – comunicațional, şi mai ales a zvonurilor în cadrul grupurilor de angajați, referitoare la condițiile noi ce vor apărea odată cu implementarea noilor structuri;
- modificări ale statutelor şi rolurilor;
- schimbarea sistemului de relații, ce presupune trecerea la un alt post de muncă, la un alt grup de muncă, fiind necesară, astfel, adaptarea, integrarea în grupul respectiv;
- apariția unor opinii şi atitudini în raport cu structurile nou introduse, care pot fi sau nu favorabile acestora;
- conturarea unui climat psihosocial tonic, favorizant (apariția satisfacției în rândul angajaților cu privire la schimbări) sau a unuia inhibant (oamenii sunt pasivi, nu sunt receptivi la nou, sunt neliniştiți în legătură cu ceea ce va urma).

La acest nivel, fenomenele psihosociale se pot constitui în factori favorizanți sau stimulatori pentru introducerea noilor structuri organizatorice. De aceea, o măsură ce ar trebui luată din timp este informarea angajaților în timp util, cu privire la caracteristicile şi importanța structurilor ce vor fi implementate.

Structura acestor fenomene psihosociale îi poate sugera psihologului măsura în care organizația este pregătită pentru introducerea unor structuri noi, modul în care această implementare se va realiza (treptat sau imediat) şi, în plus, îi oferă posibilitatea de a prezenta lucrătorilor avantajele oferite de aceste schimbări.

Faza de asimilare şi funcționare a structurilor organizatorice

- Odată asimilate, noile structuri pot funcționa normal, aşa cum s-a planificat sau, dimpotrivă, pot întâmpina dificultăți în funcționare, caz care necesită intervenția psihologului prin observații, sugestii, informare cu privire la eventuale nemulțumiri, toate acestea având ca scop formularea unor propuneri de ameliorare şi corectare a structurilor. Dar, poate că cea mai importantă intervenție a psihologului, în această etapă este elaborarea organigramei reale, confruntarea cu cea formală şi formularea direcțiilor de îmbunătățire, aceasta din două motive principale:

Universitatea SPIRU HARET

- organigrama reală poate fi mai potrivită decât cea formală, proiectată anterior;
- analiza organigramei reale poate releva disfuncţionalităţi sau fenomene negative.

În concluzie putem spune că, pe ansamblu, sarcinile psihologului se concentrează în jurul a două direcţii principale de activitate:

- aportul adus la formarea unui climat social favorabil pentru introducerea, asimilarea şi funcţionarea adecvată a structurilor organizatorice;
- sprijinul acordat celor ce au capacitate decizională, prin semnalarea eventualelor disfuncţionalităţi, formularea unor măsuri de ameliorare şi optimizare.

Un loc aparte în cadrul sarcinilor practice ale psihologului îl deţine preocuparea pentru *relaţiile interpersonale în procesul muncii,* aceasta constituind o sursă importantă pentru obţinerea satisfacţiei în procesul muncii, fiind dependente, la rândul lor, de condiţiile socio-culturale ale societăţii generale şi ale grupurilor restrânse. Distincţia ce poate fi realizată în cadrul acestor relaţii este cea între relaţiile stabilite cu colegii (pe orizontală) şi cele cu şeful ierahic (pe verticală).

Relaţiile cu colegii. Colectivul de muncă se constituie într-un cadru social care poate fi stimulativ, negativ-inhibitor sau indiferent. Astfel, acest grup poate fi favorizant sau frenator pentru procesul muncii, întrucât presupune schimb de informaţii, coordonarea eforturilor, cooperarea în cadrul unor acţiuni specifice. În privinţa randamentului, trebuie amintiţi şi factorii ce ţin de competiţie şi colaborare; astfel, ambele fenomene psihosociale pot fi stimulatoare cu menţiunea că prima din ele, în unele condiţii poate fi dăunătoare.

Relaţiile cu şeful ierarhic influenţează, de asemenea, satisfacţia în muncă, fiind determinante pentru atmosfera colectivului. Şeful, prin acţiunile organizatorice, de coordonare şi control al acţiunilor poate uşura procesul muncii, făcând să fie perceput ca fiind interesant, satisfăcător. Influenţa celui ce se află în funcţia de conducere se exercită atât asupra fiecărui individ în parte, cât şi asupra relaţiilor dintre aceştia. În afara satisfacţiei în muncă şi a armoniei între membrii colectivului de muncă, s-a constatat că stilul de conducere democratic are o influenţă benefică asupra nivelului creativităţii colective, prin înlăturarea tuturor elementelor ce se pot constitui în factori inhibitori pentru acest proces. Mai mult, Georgeta Dan Spânoiu a constatat că stilul de conducere autoritar poate duce la rezultate bune în muncă, dar poate genera conflicte în colectivul de muncă, pe când

cel democratic duce la conturarea coeziunii, a inițiativei în grup (Elena Popescu-Neveanu, 1969).

O bună integrare a fiecărui membru al colectivului de muncă, poate fi obținută prin relații bazate pe comunicare între lider şi subordonați, între diferite trepte ierahice, dar şi în cadrul grupului restrâns prin medierea asigurată de şeful de departament. S-a observat că o repartizare inechitabilă a sarcinilor la locul de muncă afectează coeziunea de grup şi produce variații individuale în timpul şi ritmul muncii.

În cazul existenței unei percepții greşite a poziției şi rolurilor se poate acționa în două direcții: pe de o parte, cunoscând modul în care este perceput de subordonați, şeful îşi poate adapta conduita, şi, pe de altă parte, opiniile angajaților pot fi modelate prin consiliere, educație, atunci când aceste opinii sunt distorsionate.

Interacțiunea socială existentă între membrii colectivului de muncă de-a lungul timpului, prin conturarea unui profil specific grupului respectiv deschide calea spre compatibilizarea între membrii şi implicit spre sporirea eficienței. Această compatibilitate ține de sistemul motivațional al membrilor, de natura motivelor dominante. Cercetările au demonstrat că acei muncitori care îşi raportează interesele atât la reuşita personală, cât şi la cea de grup, colectivă, prin acordarea unei importanțe deosebite colaborării, stabilesc relații optime, atât pe verticală, cât şi pe orizontală. Când orientările individuale sunt accentuate se ajunge la competiție, iar când direcția este comună, consecința este colaborarea în grup. De asemenea, compatibilitatea membrilor poate fi asigurată şi de stabilitatea în organizarea producției; în caz contrar, o mobilitate mare a sarcinilor duce la disfuncționalități în relațiile interpersonale, în adaptarea la postul de muncă, lipsa unei coeziuni în cadrul grupului.

Un alt aspect al grupului, de care psihologul ar trebui să țină cont este cel al compoziției în funcție de vârstă şi de sex. Aceşti doi factori sunt corelați cu cerințele sarcinii: natura sarcinii poate solicita fie prezența în număr mai mare a tinerilor, fie predominanța celor mai în vârstă, de a căror experiență e bine să beneficieze şi ceilalți.

Tipul de relații informale benefice pentru eficientizarea procesului muncii, este cel de prietenie, lucru valabil pentru grupul de muncă, dar şi pentru relația dintre şef şi subalterni. În plus, un şef eficient este şi cel care, alături de prietenie, dispune şi de un nivel superior al empatiei, sau face eforturi pentru a-şi antrena această capacitate esențială pentru posturile ce presupun relații interpersonale frecvente.

Universitatea SPIRU HARET

11.2. **Psihoprofesiograma psihologului industrial**

Având în vedere complexitatea activităților pe care psihologul le desfăşoară în procesul muncii se pot contura următoarele elemente ale psihoprofesiogramei psihologului:

1. *Prezentarea profesiei de psiholog.* Încă de la început amintim, inițiativa Asociației Psihologilor din România, de a conferi acestei profesii un statut adecvat, eforturi ce se concretizează în prezent în elaborarea unor proiecte de legi ce vor reglementa activitatea psihologului industrial.

Z. Bogáthy aprecia că elementele ce diferențiază profesia de psiho-log de celelalte, sunt următoarele: condițiile de lucru, specificul mese-riei, metodele şi tehnicile folosite, cerințele psihologice impuse în raport cu persoanele ce vor urma să exercite această profesie.

2. *Obiectul muncii* în principal cuprinde elementele: menținerea, corectarea sau restabilirea sănătății psihice, a personalității celor ce sunt implicați în procesul muncii, optimizarea şi recăpătarea capacității de muncă.

Psihologul trebuie să se raporteze întotdeauna la fiecare angajat în cadrul relațiilor sale cu ceilalți angajați, dar şi cu superiorii, având în vedere atât mărirea eficienței sociale a oamenilor cât şi mărirea eficienței activității în unitatea respectivă. Aceste deziderate pot fi atinse prin activități concrete cum sunt: îmbunătățirea condițiilor de lucru ale angagaților, orientarea şi selecția profesională, participarea la decizia de promovare, consilierea psihologică la nivel individual sau grupal.

3. *Condițiile în care îşi desfăşoară activitatea psihologul* desemnează două arii principale: în laboratorul psihologic, dar şi în atelierele şi secțiile întreprinderii, în departamentele acestora.

Aşa cum în demersurile sale orice psiholog trebuie să țină cont de mediul socio-cultural caracteristic zonei în care îşi desfăşoară activitatea, la fel se întâmplă şi în cazul întreprinderii, unde el trebuie să se raporteze la specific, obiceiuri, tradițiile şi cutumele respective.

Psihologul are de stabilit relații armonioase, echilibrate, nu numai cu fiecare angajat în parte, ci şi cu managerii societății respective, de sprijinul şi colaborarea cărora are nevoie, aceasta cu atât mai mult cu cât, el are răspunderea pentru formarea, menținerea şi îmbunătățirea relațiilor cu ceilalți factori de specialitate şi de conducere, fiind de multe ori un intermediar între diverse nivele ierarhice (de exemplu, în atenuarea conflictelor pe verticală).

4. *Specificul muncii psihologului,* având la bază examinări psihologice, dar şi activități de consiliere, de ameliorare a unor stări

Universitatea SPIRU HARET

problematice, presupune următoarele tipuri de activităţi: administratrea probelor psihologice, prelucrarea datelor rezultate din testare, însuşirea cunoştinţelor referitoare la specificul muncii în instituţia respectivă; conturarea unor sugestii pentru rezolvarea conflictelor în muncă; formularea unor propuneri pentru cei care vor urma cursuri de specializare; acordarea de asistenţă de specialitate pentru problemele personale ale angajaţilor.

Trebuie amintit că pentru optimizarea activităţii în general şi a randamentului individual, în special, un rol deosebit îl are importanţa pe care managerul unei instituţii o acordă sugestiilor, concluziilor formulate de către psiholog. În plus, acesta este bine să înţeleagă necesitatea păstrării secretului profesional, ca o condiţie esenţială pentru ca activitatea de psiholog să se desfăşoare în conformitate cu un ansamblu de norme morale, etice, ce ţin de deontologia profesională, despre care vom vorbi pe larg, mai jos.

Sintetizând, Z. Bogáthy prezintă sarcinile pe care psihologul le are de îndeplinit astfel: conturarea fişei pentru fiecare post în parte (cerinţe specifice şi psihosociale); elaborarea psihoprofesiogramelor şi a monografiilor profesionale; stabilirea componenţei ansamblului de probe psihologice care vor fi utilizate fie în recrutarea de personal, fie în reorientarea profesională; sugerarea măsurilor de reorientare sau de automatizare şi chiar informatizare, atunci când s-au constatat accidente de muncă; determinarea criteriilor de validare, conturarea programelor de examinare pentru fiecare post.

5. *Metodele, tehnicile şi instrumentele utilizate de psiholog* se aleg în funcţie de situaţia de examinare, de criteriile urmărite pentru postul respectiv, precum şi în funcţie de persoanele ce vor fi examinate. În consecinţă, psihologul poate utiliza teste psihologice (de personalitate, de aptitudini speciale), probe a căror administrare presupune practica de examinator, o bună cunoaştere a regulilor de aplicare, corectare, interpretare; apoi, se poate folosi de chestionare în cazul unor investigaţii psihosociologice, fapt ce presupune respectarea unor norme de elaborare a lor; aparatura de laborator, simulatoare, sau probe informatizate constituie o altă categorie din instrumentarul psihologului practician.

Activitatea de evaluare psihologică a unor persoane ce-şi desfăşoară activitatea într-o instituţie cu un anumit specific, ar trebui să includă folosirea şi a altor metode psihologice, cum ar fi observaţia psihologică, interviul, convorbirea, obţinându-se astfel, date ce vin în completare cu cele amintite anterior.

Universitatea SPIRU HARET

6. *Cerinţele profesiei de psiholog industrial.* Vom prezenta în continuare viziunea lui A. Dicu, care prezintă trăsăturile esenţiale pe care este indicat să le deţină psihologul industrial:

- gândire psihologică operaţională, capacitate de analiză a problemelor legate de organizarea şi conducerea producţiei, precum şi a tuturor factorilor ce pot influenţa randamentul;
- capacitate de cercetare, prin care să identifice nivelul diferitelor variabile, precum şi posibilităţile de control ale acestora;
- cunoaşterea sarcinilor operaţionale ale conducerii şi modalităţile de eficientizare a activităţii întreprinderii.

Având în vedere complexitatea muncii pe care o desfăşoară psihologul practician, varietatea sarcinilor pe care le deţine în întreprindere, este recomandabil ca acesta să deţină un nivel superior al flexibilităţii, pentru a putea trece cu uşurinţă de la un ritm la altul, în funcţie de specificul activităţii respective. În plus, specialistul în psihologie industrială va face faţă solicitărilor de la serviciu, când va dovedi rezistenţă la oboseală, la monotonie (în cazul examinărilor psihologice care presupun administrări în aceleaşi condiţii, standardizate a unor probe), o stare bună a sănătăţii psihice şi somatice.

7. *Codul deontologic al psihologului* Acest cod desemnează ansamblul normelor ce delimitează cadrul moral în care se va desfăşura profesia de psiholog, constituindu-se, astfel, reguli de comportament în cadrul exercitării acestei profesii, care se referă la respectarea demnităţii personale, a vieţii personale, a intereselor şi libertăţii sale. O primă formă a acestui cod a fost conturată în 1961, de către Societatea Franceză de Psihologie, având sediul la Sorbona şi care stabilea următoarele direcţii:

- raportarea permanentă a psihologului la etica impusă de profesia sa, atunci când sunt implicate normele etice existente în societate;
- păstrarea obiectivităţii, mai ales atunci când noţiunile implicate sunt de genul: normalitate – anormalitate, integrare – nonintegrare;
- păstrarea secretului profesional în legătură cu rapoartele de examinare;
- evitarea atitudinii sau limbajului care ar putea leza demnitatea persoanelor cu care acesta lucrează;
- informarea permanentă asupra progreselor obţinute în psihologie, precum şi implicarea în aceste progrese;
- asumarea responsabilităţii în privinţa stabilirii bateriei de teste ce va fi folosită în evaluarea psihologică;

Universitatea SPIRU HARET

➢ neacceptarea condițiilor de lucru ce ar veni în contradicție cu principiile deontologice ale profesiei de psiholog.

În urma unei dezbateri largi, lansată în 1992 în Statele Unite ale Americii, la care au participat 679 de specialişti, Asociația Americană de Psihologie (A.P.A.) a adoptat o nouă formă a codului deontologic, aplicabil de la 1 decembrie 1992. În această formulă, codul cuprinde principii generale şi standarde etice. Principiile generale sunt următoarele: competență şi integritate, resonsabilitate ştiințifică şi profesională; respect pentru semeni; dreptate şi demnitate; interes pentru bunăstarea altora; responsabilitate socială. Standardele etice menționate în acest cod sunt: generale; evaluare, cunoaştere, intervenție; avertizare şi alte declarații publice; terapie; intimitate şi confidențialitate; predare, îndrumarea pregătirii, cercetare şi publicații; activități juridice; rezolvarea problemelor etice. (American Psychologist, 1992, nr. 12).

După cum se vede, codul deontologic, într-o formă sau alta, cuprinde referiri la constrângeri de conduită morală: păstrarea secretului profesional, respectul celorlalți, sporirea calificării profesionale, autonomia tehnică şi cea profesională, sancționarea utilizării psihologiei ca instrument de represiune socială sau politică.

11.3. **Organizarea laboratorului psihologic**

Una din condițiile esențiale pentru desfăşurarea activității psihologului într-o unitate industrială, într-o întreprindere, este, evident, existența unui laborator psihologic, ce are două direcții majore: măsuri aplicative imediate, pentru rezolvarea unor sarcini proprii, dar şi participarea la unele probleme ce țin de alte departamente (analiza accidentelor de muncă, mărirea randamentului în muncă). A. Tabachiu subliniază chiar necesitatea organizării unui laborator de psihosociologie, întrucât, o societate comercială poate fi prezentată ca un organism economico-social, iar problemele cu care se va confrunta sunt de natură socio-umană şi, ca atare, psihologul va lucra cu indivizi ce fac parte din echipe, departamente, secții de producție, având, un evident conținut psihosocial (Tabachiu, 1997).

Locul laboratorului în cadrul întreprinderii

În organigrama întreprinderii laboratorul psihologic este subordonat, în general, departamentului de resurse umane, care, la rândul său, este condus de un specialist în ştiințe socio-umane. Putem considera că laboratorul este locul în care îşi desfăşoară activitatea

Universitatea SPIRU HARET

psihologul, având rol de consilier al managerului de departament, sau chiar al întregii unități. În cazul în care aceste relații între psiholog şi factorii decizionali sunt directe, nemijlocite, se poate vorbi de circulația operativă şi adecvată a informațiilor între cele două departamente. În plus, acest gen de relații, nemijlocite, sunt stabilite cu toate celelalte departamente ale unității: cele funcționale (organizarea muncii, contabilitate, aprovizionare, desfacere, administrativ); departamentul de producție, cabinetul de protecție a muncii, atelierul de proiectare, cabinetul medical, secția de şcolarizare, centrul de calcul, organizațiile sindicale, salariații întreprinderii. Aceste relații variate care se stabilesc cu toate departamentele şi cu toți angajații îi oferă psihologului posibilitatea să evalueze toate caracteristicile întreprinderii şi, de asemenea, să păstreze un nivel adecvat al relațiilor dintre membrii sau compartimentele acesteia.

Relațiile laboratorului psihologic cu instituțiile din afara societății comerciale

Pentru a-şi adecva activitatea la noile cuceriri ştiințifice laboratorul uzinal stabileşte relații periodice cu următoarele instituții: institute de cercetare în psihologie (pentru îndrumare teoretică şi metodologică); laboratoarele psihologice din alte întreprinderi (schimb de informații, de metode şi tehnici de lucru); Direcția Județeană pentru probleme de muncă şi protecție socială (recrutarea personalului); Institutul de Expertiză a Capacității de Muncă (pentru recomandări, investigații suplimentare în cazuri deosebite); Ministerul Muncii şi Ministerul Sănătății (pentru accidente de muncă); Institutul de Igienă al Ministerului Sănătății (profilaxia bolilor profesionale); facultățile de psihologie (recrutarea absolvenților atunci când este necesară mărirea numărului de specialişti ai laboratorului); Asociația Psihologilor din România (pentru participarea la simpozioane, conferințe) (Tabachiu, 1997).

După cum se observă, laboratorul psihologic îşi desfăşoară activitatea eficient, cu rezultatele scontate, atunci când se orientează atât spre interiorul întreprinderii cu ale cărei sectoare întreține relații stabile, cât şi spre exteriorul acesteia, periodic, sau în situațiile în care este necesar.

Organizarea laboratorului psihologic

În privința locului de organizare a laboratorului specialiştii consideră că sunt necesare câteva condiții importante: izolarea fonică a încăperii unde au loc examinările, interviurile, existența unui

Universitatea SPIRU HARET

mobilier adecvat, condiţii ambientale favorabile desfăşurării activităţilor specifice psihologului.

Obiectivele urmărite de fiecare laborator psihologic, precum şi specificul posturilor din instituţia respectivă, sunt factorii care determină configuraţia pe care laboratorul o va avea din punct de vedere al dotării tehnice. Întrucât există un evantai larg de examinări pe care psihologul le poate derula sunt necesare cât mai multe categorii de probe, Bogáthy amintindu-le pe următoarele:

- aparate psihologice (timp de reacţie, coordonare manuală, memorie, gândire tehnică, spaţială, motricitate, acuitate vizuală);
- teste psihologice generale (de aptitudini, inteligenţă, dexteritate manuală);
- teste de personalitate (M.M.P.I., Chestionarul de anxietate Cattell, Woodworth-Matheus, TAT, instabilitate emoţională);
- chestionare psihosociale (de motivaţii, anchete de opinii) (Bogáthy, 1975).

La această listă s-ar impune şi adăugarea unor teste sociometrice, foarte utile în evaluarea caracteristicilor grupurilor mici şi eventual, a tensiunilor ce se pot manifesta în cadrul acestor grupuri.

Ca momente ale zilei, se recomandă ca examinările psihologice să se desfăşoare dimineaţa, apoi se poate continua cu cercetarea de teren şi asistenţa psihologică.

Implementarea laboratorului psihologic se face treptat, presupune parcurgerea unor etape:

- Încadrarea specialiştilor (psihologul, psihotehnicianul);
- Documentarea de către psiholog, documentare ce se referă la următoarele aspecte: istoricul întreprinderii, linia de producţie, aprovizionare şi desfacere a întreprinderii, schema de organizare, sistemul de informare-comunicare, organizarea programului de lucru în întreprindere, structura personalului, protecţia muncii, situaţii problematice şi factori ce le-au generat, activitatea sindicatelor, a grupurilor artistice, sportive);

Schiţarea unui plan de acţiune care să fie adaptat situaţiei socio-umane constatate în unitatea respectivă.

11.4. **Examenul psihologic**

Întrucât importanţa pe care desfăşurarea unui examen psihologic o are în activitatea industrială este foarte mare, ni se pare că se impune menţionarea condiţiilor ce trebuie respectate, în aceste situaţii. Există mai multe situaţii prin care se ajunge la un examen psihologic:

Universitatea SPIRU HARET

- candidaţii sunt trimişi de către oficiul judeţean al forţei de muncă;
- angajaţii sunt trimişi de către şeful unei secţii sau al unui sector sau de către departamentul învăţământ în vederea selecţiei pentru specializări;
- serviciul de protecţia muncii poate solicita un examen în cazul în care muncitorul a provocat un accident de muncă, sau a suferit un accident de muncă;
- angajaţii se pot adresa din proprie iniţiativă psihologului pentru a primi sprijin de specialitate în vederea soluţionării unor probleme personale sau de altă natură.

Modul în care se prezintă angajatul, atitudinea lui faţă de psiholog este într-o mare măsură influenţat de o serie de factori: vârstă, pregătirea şcolară şi profesională, vechime, motivaţia personală şi profesională. În acest domeniu trebuie să ţinem cont de faptul că de multe ori, examenul psihologic poate influenţa cariera sa, cel investigat dorind să apară cât mai bine şi să-şi mascheze aspecte ale personalităţii, se va comporta ca atare, sub influenţa dezirabilităţii sociale.

Examenul psihologic în mediul industrial se poate desfăşura fie în colectiv, fie individual.

11.4.1. *Examenul colectiv*

Introducerea la un astfel de examen, are ca scop crearea unei atmosfere care să înlăture nervozitatea, neliniştea candidaţilor, menţionându-se şi faptul că nu se urmăreşte realizarea unui examen de verificare a cunoştinţelor. Instructajul de lucru este bine să conţină şi referiri la timpul care este limitat, la munca independentă, caracterul individual al examinării.

În privinţa ordinii de administrare a diferitelor categorii de probe, este bine să se înceapă cu cele de atenţie şi memorie, care presupun o concentrare mai mare. Pentru a evita oboseala sunt benefice atât pauzele, cât şi alternarea probelor ce au grade de complexitate diferite. După o primă pauză, pot fi administrate probele de gândire şi judecată, iar la sfârşitul examinării, după ultima pauză probele care solicită mai puţin atenţia.

Examenele colective nu pot dura mai mult de 4-5 ore cu cel puţin două pauze de 15 minute, iar ca moment al zilei, cel mai potrivit este dimineaţa.

Aplicarea probelor într-un examen colectiv, impune o standardizare a administrării lor, o atitudine echitabilă faţă de cei testaţi, fără a-i favoriza pe unii şi a-i defavoriza pe alţii.

11.4.2. *Examenul psihologic individual*

Acest tip de examen se derulează în maxim 2-3 ore, dar în conformitate cu programul de lucru şi cu complexitatea cazului, prin care se stabileşte numărul şi dificultatea probelor administrate.

Z. Bogáthy arată că cerinţele esenţiale pentru examinarea pentru anumite meserii şi funcţii sunt:

1. probe care permit o apreciere amănunţită şi precisă, care presupune timp mai mult;

2. probe ce nu presupun durate prea mari, care pot fi administrate şi corectate rapid şi uşor (Bogáthy, 2002).

Probele sunt alese în funcţie de specificul examinării; astfel, pentru evaluarea persoanelor cu funcţii de conducere examenul va include probe mai pretenţioase, suplimentare faţă de examinarea unui muncitor; aprecierea persoanelor accidentate este o investigaţie în care nu poate fi limitat timpul examenului, sau durata unei probe, fiind examinate: calităţile fizice, intelectuale, cu accent pe trăsăturile de personalitate.

Examenul psihologic, indiferent de probele utilizate, trebuie să includă şi conversaţii şi discuţii directe cu muncitorul, acestea fiind extrem de utile pentru cunoaşterea adecvată a celui examinat. Componenţa, probele incluse într-un examen psihologic se stabilesc în funcţie de cazul respectiv şi locul de muncă. Un plan de examinare începe cu o convorbire introductivă, de explorare, şi apoi în ordine, probele complementare, în funcţie de specificul cazului respectiv.

Interpretarea datelor obţinute în urma testării, presupune corelarea acestor date, o interpretare în interacţiune a rezultatelor, iar analiza finală presupune o abordare în ansamblu.

Orientarea celui examinat este un factor hotărâtor în structurarea materialului obţinut, întrucât fiecare profesie sau loc de muncă pentru care facem selecţia, are cerinţele sale specifice, aceasta făcând ca trăsăturile psihice să aibă ponderi variabile şi diferite pentru reuşita în meseria respectivă. Lucrul acesta este pregnant în cazul selecţiilor pentru anumite meserii, când rezultatele la probele psihologice sunt esenţiale.

Dar evaluarea nu se reduce la prezentarea, pur şi simplu, a unor valori, a unor cote, ci necesită atât o temeinică pregătire teoretică, cât şi o cunoaştere profundă a datelor referitoare la validitatea, fidelitatea testelor utilizate în examinare.

Psihologul urmăreşte să asigure o concordanţă între interesele şi abilităţile muncitorilor, angajaţilor şi cerinţele diferitelor posturi disponibile în întreprinderea respectivă.

Universitatea SPIRU HARET

Activitatea psihologului care implică, fie o decizie de selecție, fie o consiliere de orientare profesională, presupune o îmbinare, o interacțiune a diagnozei şi a prognozei, întrucât orice prognoză pleacă de la o diagnoză. Diagnoza oferă o imagine a posibilităților actuale a ansamblului trăsăturilor de personalitate ale individului; prognoza prezintă posibilitățile de îmbogățire şi dezvoltare a acelor însuşiri, a calităților fizice şi psihice, mai ales când în examinare avem tineri.

Putem ajunge la un aviz psihologic corect dacă ținem cont de un ansamblu de factori: raportarea cerințelor la posibilități, cunoaşterea temeinică a cerințelor pentru fiecare loc de muncă, evaluarea adecvată a candidaților.

Comunicarea rezultatelor examenului psihologic celui ce a fost investigat este un moment extrem de important pentru candidatul la un post sau pentru individul ce caută consilierea psihologică. Având în vedere importanța acestui moment, Z. Bogáthy (1985, 2002) enumeră etapele ce ar trebui respectate în această discuție:

a) subiectului îi sunt comunicate principalele trăsături de personalitate, aptitudini, fiind benefic să începem mai întâi cu aspectele pozitive şi apoi cu cele mai slabe; apoi i se prezintă locurile de muncă din instituția respectivă care i se potrivesc cel mai bine, cu sublinierea avantajelor şi dezavantajelor acestor posturi;

b) formularea de sfaturi concrete pentru subiect, pentru a-şi realiza planurile stabilite, pentru a-şi atinge scopul; subiectul este sfătuit, apoi cum să-şi dezvolte aptitudinile existente deja;

c) când se constată o concordanță între abilități şi profesia, locul de muncă ales, sunt evidențiate caracteristicile locului de muncă ce corespund trăsăturilor individuale, pentru a da speranță în reuşită, subiectului. Pot exista şi cazuri în care constatăm contraindicații care pot fi compensate sau chiar contraindicații grave sau absolute. În primul caz, subiectul este informat asupra acestor contraindicații şi i se sugerează şi modalitățile concrete de compensare. În cel de al doilea caz, individul este sfătuit să se orienteze către o altă meserie, subliniind avantajele şi dezavantajele acesteia, astfel încât, decizia de reorientare să-i aparțină lui. În situația extremă, a unei contraindicații absolute, psihologul va spune acest lucru direct, prin reliefarea pericolelor ce pot apărea la profesia contraindicată;

d) la comunicarea rezultatelor, alte aspecte ce trebuie luate în considerare sunt: vârsta, nivelul cultural, nivelul de inteligență a persoanei examinate;

Universitatea SPIRU HARET

e) este esențial să ne asigurăm că subiectul examinat a înțeles sensul celor spuse de psiholog.

Examinarea psihologică trebuie reluată, la anumite intervale pe parcursul vieții profesionale.

Prin intermediul examenului psihologic putem formula concluzii destinate Serviciului de Personal, iar formularea lui poate fi sub forma apt sau inapt, sau poate fi formulat mai explicit.

Rezumat

Sarcinile psihologului industrial se structurează în jurul a două direcții esențiale: asigurarea unui climat psihosocial optim, care să permită funcționarea structurilor organizatorice şi identificarea unor remedii pentru eventuale disfuncționalități ce pot apărea; optimizarea activităților în organizația respectivă.

În cadrul laboratorului, psihologul îşi desfăşoară atât activitățile proprii, specifice (consiliere, orientare şi selecție profesională, participarea la deciziile de promovare) cât şi activități în colaborare cu alte departamente ale instituției. Dar, laboratorul psihologic, prin natura activităților, este orientat nu doar spre interiorul întreprinderii, ci şi spre exteriorul acesteia, spre alte instituții (facultăți, institute de cercetare, asociații profesionale, institute de expertiză a capacității de muncă).

Activitatea psihologului în industrie, şi nu numai, trebuie să se raporteze permanent la normele ce conturează cadrul moral desemnat de codul deontologic (respectul acordat celui investigat, a libertății şi vieții personale).

Examenul psihologic poate fi realizat individual sau colectiv. Când examinarea se desfăşoară în colectiv, este esențial să se precizeze, la instructaj, timpul avut la dispoziție, munca independentă, caracterul individual al examinării. La examinarea individuală probele sunt alese, funcție de specificul examinării, care se poate realiza pentru funcții de conducere, pentru alte tipuri de posturi, examinări în cazul unor accidente. Examinarea psihologică, fie că are ca scop o decizie de selecție, fie orientare şi consiliere profesională, presupune o îmbinare între prognoză şi diagnoză, întrucât orice prognoză pleacă de la o diagnoză.

Concepte –cheie

Psihoprofesiograma desemnează ansamblul elementelor ce sunt specifice unei anumite profesii.

Colectivul de muncă reprezintă grupul constituit în vederea desfăşurării unei activități de muncă, ce presupune informarea, coordonarea eforturilor membrilor, cooperare între aceştia.

Universitatea SPIRU HARET

Extensie

În examinarea psihologică, pentru a ajunge la semnificația diagnostic-prognostic scontată şi pentru a evita denaturările, exagerările se impun câteva reguli esențiale:

1. *Principiul obiectivității* privește mai multe aspecte ale examinării:

– probele utilizabile să fie controlabile, utilizabile şi de către alți examinatori, iar rezultatele să fie exprimate în unități cuantificabile şi comparabile;

– eliminarea factorilor perturbațiilor: condiții de mediu în care au loc examinarea, anumite stări subiective (oboseală, boală), tendința de a răspunde conform dezirabilității sociale;

– alegerea corespunzătoare a formei răspunsului prin care se exteriorizează conținutul anumitor funcții şi procese psihice (memorie, atenție).

2. *Principiul fidelității* se referă la următoarele:

– probele să fie administrate în conformitate cu instrucțiunile şi etaloanele stabilite; înregistrarea riguroasă a rezultatelor;

– realizarea unei concordanțe între o probă şi specificul calitativ al funcției psihice măsurate.

3. *Principiul gradației şi individualizării*, conform căruia, organizarea examenului psihologic, presupune ordonarea probelor de la cele uşoare la cele dificile şi modelarea funcție de specificul particularităților individuale.

4. *Principiul relevanței*: alegerea probelor astfel încât să reflecte cât mai bine situațiile reale de viață şi muncă ale celui examinat.

5. *Principiul genetic – evolutiv*: funcțiile şi procesele psihice sunt considerate un ansamblu de calități evolutive care se formează şi se maturizează în timpul vieții prin interacțiunea dintre factorii endogeni şi exogeni.

6. *Principiul complementarității*: probele utilizate sunt interpretate prin intercorelarea cu alte probe.

7. *Principiul validității:* concordanța între rezultatele obținute la examenul psihologic cu rezultatele obținute în activitatea profesională pentru care a fost selecționat (Golu, 1985).

Întrebări

1. La ce se referă codul deontologic al profesiei de psiholog?
2. Care este relația dintre diagnoză şi prognoză?
3. Care sunt factorii care influențează alegerea probelor ce sunt incluse în examenul psihologic?

Universitatea SPIRU HARET

Bibliografie selectivă

1. Bogáthy, Z., *Îndreptarul psihologului industrial,* Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1985.

2. Bogáthy, Z., *Introducere în psihologia muncii (curs),* Tipografia Universităţii de de Vest, Timişoara, 2002.

3. Golu, M., *Examenul psihologic*, în Mereț, N., Pece, Șt., Cacoveanu, N., Protecția omului în procesul muncii, Editura Științifică și Enciclopedică, Bucureşti, 1975.

4. Herseni, T. (coord.), *Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie şi pedagogie*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1969.

5. Holban, I., *Probleme de psihologia muncii,* Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1970.

6. Nestor, I.M., *Psihologie industrială. Consideraţii practice de organizare*, Editura Politică, Bucureşti, 1974.

7. Petrescu, I., *Managementul resurselor umane*, Editura Lux Libris, Braşov, 1995.

8. Tabachiu, A., *Psihologia muncii (curs),* Editura Universităţii Politehnice, Bucureşti, 1997.

9. Zlate, M*., Psihologia muncii – relaţii interumane*, E.D.P., Bucureşti, 1981.

10. Zlate, M*., Introducere în psihologie*, Editura Şansa, Bucureşti, 1996.

Universitatea SPIRU HARET

BIBLIOGRAFIE

1. Bogathy, Z., *Îndreptarul psihologului industrial*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică si Enciclopedică, 1985.

2. Bogathy, Z., *Introducere în psihologia muncii*, Timişoara, Tipografia Universităţii de Vest, 2002.

3. Botez, C., *Selecţia si orientarea profesională*, Bucureşti, Centrul de Documentare al Ministerului Muncii, 1971.

4. Burloiu, P., *Economia şi organizarea ergonomică a muncii*, Ministerul Învăţământului, Bucureşti, 1993.

5. Cazacu-Slama, T., *Comunicarea în procesul muncii*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1964.

6. Cazacu-Slama, T., *Psiholingvistica, o ştiinţă a comunicării*, Bucureşti, Editura All, 1999.

7. Chelcea, S., Chelcea, A., *Elemente de psihosociologia muncii eficiente*, Bucureşti, Editura Politică, 1977.

8. Chmiel, N., *Introduction to Work and Organizational Psychology*, Blackwell Publishers.

9. Cole, G.A., *Managementul personalului*, Bucureşti, Codecs, 2000.

10. Czitrom, I., Jurcău, N., Latiş, I., Pitariu, H., Samu, V., *Monografii profesionale destinate orientării şi selecţiei profesionale*, Bucureşti, Editura Academiei, 1977.

11. Dorofte, I., *Analiza si predicţia performanţelor umane*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1981.

12. Dragomirescu, D., Hoffman, O., *Profesiile în faţa viitorului*, Bucureşti, Editura Academiei, 1990.

13. Embrey, D.E., *Conception et mise en oeuvre de programmes visant à la réduction de l'erreur humain dans l'industrie*, Actes du colloque Facteurs humaines de la fiabilité et de la securité des systèmes complexes, Vandoeuvre, 17-19 Avril, 1991.

Universitatea SPIRU HARET

14. Emilian, R., *Conducerea resurselor umane*, Bucureşti, Editura Expert, 1999.

15. Flanagan, J.L., *The Critical Incident Technique*, Psychological Bulletin, 1954, nr. 51, p. 327-358.

16. Fraser, J.M., *Employement Interviewing* (a-V-a ediție), Macdonald& Evans, 1978.

17. Friedmann, M., Rosenman, R., *Association of Overt Behavior Pattern With Blood and Cardiovascular Findings*, JAMA, 1959, NR. 169, p. 1286-1296.

18. Furnham, A., *The Psychology of Behavior at Work. The Individual in the Organization*, Hove, Psychology Press, 1998.

19. Golu, M., *Examenul psihologic*, în Mereț, N., Pece, Șt., Cacoveanu, N., Protecția omului în procesul muncii, Editura Ştiințifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1975.

20. Herseni, T., *Laboratorul uzinal de psihologie*, Bucureşti , Editura Ştiințifică, 1969.

21. Herzberg, F., Mausner B., Snyderman, B., *The Motivation to Work*, London, Granada, 1959.

22. Hoffman, O., *Sociologia muncii*, Bucureşti, Editura Hyperion, 1996.

23. Holban, I., *Probleme de psihologia muncii*, Bucureşti, Editura Ştiințifică, 1970.

24. Holban, I., *Orientarea şcolară*, Iaşi, Editura Junimea, 1973.

25. Ionescu, Gh., *Psihoterapie*, Bucureşti, Editura Ştiințifică, 1990.

26. Iosif, Gh., Botez, C., *Psihologia muncii industriale*, Bucureşti, Editura Academiei, 1983.

27. Iosif, Gh., Moldovan-Scholz, M., *Psihologia muncii*, Bucureşti, EDP, 1996.

28. Iosif, Gh., *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, Bucureşti, Editura Victor, 2001.

29. Jung, C.G., *Tipuri psihologice*, Bucureşti, Editura Humanitas, 1997.

30. Klein, S., *Munkapszichologia*, Budapest, SHL, Hungary Kft., 1998.

31. Lefter, V., Manolescu, A., Chivu, I. şi colab. *Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste*, Bucureşti, Editura Economică, 1999.

Universitatea SPIRU HARET

32. Leplat, J., Pailhous, J., *Quelques remarques sur l'origine des erreurs*, Bulletin de psychologie, 1973-1974, nr. 13-14, p. 151-160.

33. Leplat, J., *Error Analysis, Instrument and Object of Task Analysis*, Ergonomics, 1989, nr. 7, p. 813-822.

34. Leplat, J., *Relation Between Task and Activity: Elements for Elaborating a Framework for Error Analysis*, Ergonomics, 1990, nr. 10-11. p. A1389-1402.

35. Leplat, J., Cuny, X., *Introduction à la psychologie du travail*, Paris, PUF, 1977.

36. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura RAI, 1998.

37. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 2001.

38. Mathis, R., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 1997.

39. Maslow, A. H., *Motivation and Personality* (editia a-II-a), New York, Harper and Brothers, 1970.

40. Mereţ, M., Pece, S., Cacoveanu, N., *Protecţia omului în procesul muncii*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1985.

41. Moldovan-Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică, 2000.

42. Neboit, M., *Fiabilité humaine: presentation du domaine*, în J. Leplat et G. De Terssac (eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Marseille, Editura Octares, 1990.

43. Nestor, I.M., *Psihologie industrială. Consideraţii practice de organizare*, Editura Politică, Bucureşti, 1974.

44. Nicolet, J.L, Celier, J., *La fiabilité humaine dans l'entreprise*, Paris, Masson, 1985.

45. Pavelcu, V., *Problema măsurării în psihologie*, Bucureşti, EDP, 1983.

46. Peteanu, M., *Monografii profesionale*, Bucureşti, EDP, 1971.

47. Petrescu, I., *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Lux Libris, 1995.

48. Pitariu, H., *Psihologia selecţiei şi formării profesionale*, Cluj, Editura Dacia, 1983.

Universitatea SPIRU HARET

49. Pitariu, H., *Psihologia muncii şi organizațională*, Curs la Facultatea de Psihologie şi Ştiințele Educației, Universitatea Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca,1999.

50. Popescu, D.C., *Probleme de ergonomie*, T. Herseni (coord.) în *Laboratoarele uzinale de psihosociologie*, Bucureşti, Editura Ştiințifică, Bucureşti, 1974.

51. Pufan, P., *Psihologia muncii*, Bucureşti, EDP, 1978.

52. Radu-Rădulescu, N., *Probleme de psihologie socială* în T. Herseni (coord.), *Laboratoarele uzinale de psihosociologie*, Bucureşti, Editura Ştiințifică, 1974.

53. Rasmussen, J., *The Definition of Human Error and a Taxonomy for Technical System Design*, în Rasmussen, J., Duncan, K. and Leplat, J., *New Technology and Human Error*, London, John Wiley and Sons, 1987, cap. 3.

54. Reason, J., *Human Error*, Cambridge University Press, 1990.

55. Rodger, A., *The Seven Point Plan* (a-III-a ediție), NFER.

56. Roşca, Al., Zörgö, B., *Aptitudinile*, Bucureşti, Editura Ştiințifică, 1972.

57. Roşca, Al., *Psihologia muncii industriale*, Bucureşti, Editura Academiei, 1967.

58. Salade, D., *Ce profesiune să-mi aleg,* Bucureşti, EDP, 1978.

59. Selye, H., *Ştiință şi viață*, Bucureşti, Editura Politică, 1984.

60. Stora, B.J., *Stresul*, Bucureşti, Editura Meridiane, 1999.

61. Şchiopu, U., Constantinescu P., *Orientarea şcolară şi profesională*, Bucureşti, 1972.

62. Şerbănescu, D., *Aptitudini, muncă şi caracter în industria automatizată*, Editura Ştiințifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1986.

63. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), Bucureşti, Editura Universității Politehnice, 1997.

64. Terssac, G. de, Chabaud, C., *Référentiel opératif commun et fiabilité*, în J. Leplat et G. De Terssac (eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Marseille, Editura Octares, 1990.

65. Tudose, F., *O abordare modernă a psihologiei medicale*, Bucureşti, Editura Infomedica, 2000.

66. Vlăsceanu, M., *Psihologia organizațiilor şi conducerii*, Bucureşti, Editura Paideia, 1993.

Universitatea SPIRU HARET

67. Vroom, V.H., *Work and Motivation*, New York, Willey, 1964.
68. Zamfir, C., *Un sociolog despre muncă şi satisfacţie*, Bucureşti, Editura Politică, 1980.
69. Zamfir, C., Vlăsceanu L., *Dicţionar de sociologie*, Bucureşti, Editura Babel, 1993.
70. Zapf, D., *Errors in Working With Office Computers: A First Validation of Taxonomy for Observed Errors in a Field Setting*, International Journal of Human-Computer International.
71. Zlate, M., *Psihologia muncii. Relaţii interumane*, Bucureşti, EDP, 1981.
72. Zlate, M., *Introducere în psihologie*, Editura Şansa, Bucureşti, 1996.
73. *Dicţionar de psihologie* (coord. Şchiopu U.), Bucureşti, Editura Babel, 1997.

Universitatea SPIRU HARET

Redactor: Andreea DINU
Tehnoredactor: Florentina STEMATE
Coperta: Stan BARON

Bun de tipar: 3.10.2007; Coli tipar: 10,75
Format: 16/61 x 86

Editura Fundației *România de Mâine*
Bulevardul Timişoara nr. 58, Bucureşti, Sector 6
Tel./Fax 021/444.20.91; www.spiruharet.ro
e-mail: contact@edituraromaniademaine.ro

Universitatea SPIRU HARET